



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA SYSTÉMOVÉHO INŽENÝRSTVÍ

Návrh racionalizace řízení firmy

Proposal of the Company Management Rationalization

Student: Bc. Lukáš Cigán

Vedoucí diplomové práce: Ing. Anna Křížová, CSc.

Ostrava 2014

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Lukáš Cigán**

Studijní program:

N6209 Systémové inženýrství a informatika

Studijní obor:

6209T025 Systémové inženýrství a informatika

Specializace:

00 Systémové inženýrství a informatika

Téma:

Návrh racionalizace řízení firmy  
Proposal of the Company Management Rationalization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická a metodologická východiska
  3. Návrh racionalizace firmy
  4. Zhodnocení návrhu
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 398 s. ISBN 978-80-247-2149-1.  
BLAŽEK, Ladislav. *Managenent. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, 2011. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí diplomové práce: **Ing. Anna Křížová, CSc.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




  
doc. Ing. Jana Hančlová, CSc.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 25. 4. 2014

..........

Lukáš Cigán

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji paní Ing. Anně Křížové, CSc. za odborné vedení, cenné rady, trpělivost a připomínky poskytnuté při zpracování diplomové práce.

# **OBSAH**

<b>1 ÚVOD .....</b>	<b>4</b>
<b>2 TEORETICKÁ A METODOLOGICKÁ VÝCHODISKA .....</b>	<b>6</b>
2.1 Teoretická východiska .....	6
2.1.1 Strategie .....	6
2.1.2 Teorie řízení.....	7
2.2 Metodologická východiska .....	8
2.2.1 Analýza vnějšího prostředí .....	8
2.2.2 SWOT analýza .....	12
2.2.3 Metody sběru informací .....	13
2.2.4 Metody a nástroje analýzy procesů.....	15
2.2.5 Logický rámec .....	16
<b>3 NÁVRH RACIONALIZACE .....</b>	<b>20</b>
3.1 Analýza vnějšího prostředí a současného systému řízení .....	20
3.1.1 STEP analýza .....	20
3.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil .....	23
3.1.3 SWOT analýza .....	26
3.1.4 Analýza systému řízení.....	28
3.1.5 Popis současného systému řízení .....	28
3.1.6 Analýza personálního zajištění firmy .....	34
3.1.7 Sortiment výrobků .....	37
3.1.8 Požadavky na kvalitu zboží a objednávky .....	39
3.2 Návrh racionalizace .....	41
3.2.1 Návrh strategie .....	41
3.2.2 Návrh zlepšení personální stránky firmy .....	43
3.2.3 Návrh brainstormingu.....	48
<b>4 ZHODNOCENÍ NÁVRHU .....</b>	<b>50</b>
<b>5 ZÁVĚR .....</b>	<b>52</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>54</b>
<b>PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE</b>	<b>CHYBA! ZÁLOŽKA</b>
<b>NENÍ DEFINOVÁNA.</b>	

# 1 ÚVOD

V současné době firmy či společnosti opět začínají vynakládat finanční prostředky, aby si zachovaly přízeň svých zákazníků. Jedná se především o reklamní předměty. Tento jev jasně ukazuje, že dlouhá finanční krize je na ústupu. Proto je potřeba zjistit možné obchodní příležitosti a způsob jak tyto zjištěné příležitosti využít.

Cílem práce je pomocí metod a analýz projektového řízení navrhnout racionalizaci řízení firmy DANTER – reklama a potisk s.r.o. včetně zkvalitnění nabízených služeb v oblasti reklamních předmětů. Je potřeba přezkoumat firemní procesy a pomocí moderních metod identifikovat slepá místa a navrhnout jejich změnu, která povede k lepšímu chodu firmy. Dále se bude práce zabývat návrhem zkvalitnění dovedností zaměstnanců, návrhem zavedení a postupem brainstormingu a také obecný postup při výběru nového zaměstnance. Všechny tyto navržené postupy budou zahrnuty do interní firemní dokumentace.

Ve firmě panuje tiché vědomí, že je něco špatně. Firma se nyní nachází ve stádiu personální obměny a také majitel si uvědomil, že je potřeba, aby se firma dále vyvíjela. Na základě rozhovorů se stávajícími i bývalými zaměstnanci bylo zřejmé, že chyba je v komunikaci mezi zaměstnanci, samotnými zaměstnanci a v samotné pracovní atmosféře. Proto je důležité identifikovat příčiny problémů a odstranit je a posunout firmu někam dále. Tajným přáním majitelů firmy, je získání konkurenční výhody nebo ukázání cesty, která povede k většímu obratu, efektivnějšímu chodu firmy a zlepšení pozice na trhu.

Jako součást návrhu racionalizace řízení firmy bude navržena firemní strategie. Tato strategie bude tvořena na základě vnitřní a vnější analýzy firmy. Velikostí se firma řadí do kategorií malých a nemá žádného zaměstnance, který by určoval a zpětnou vazbou kontroloval plnění strategie. Firma působí na trhu už dvacet let a má vybudovanou dobrou pověst a rozsáhlou klientelu. Součástí návrhu, který tvoří hlavní náplň práce, bude dále vysvětlen faktor motivace zaměstnance ve vztahu k pracovnímu výkonu a možnost jeho kladného využití. Veškeré znalosti o firmě byly získány z interní dokumentace či řadou řízených rozhovorů se zaměstnanci firmy.

### **Základní identifikační údaje**

soud: Krajský soud v Ostravě  
spisová značka: C 14445  
IČ: 65141784  
obchodní firma: DANTER - reklama a potisk, s.r.o.  
právní forma: Společnost s ručením omezeným  
sídlo: Muglinovská 175/111, 71200 Ostrava-Muglinov  
stav subjektu: aktivní subjekt  
datum zápisu: 18.6.1996

### **Zaměstnanci společnosti**

Firma má k 1. 1. 2014 celkem 10 zaměstnanců. Z toho 5 zaměstnanců se stará o obchodní věci, hlavně získáváním zakázek a zbylých 5 zaměstnanců se stará o provedení a vyúčtování zakázek.

### **Předmět podnikání**

- Vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce.
- Fotografické služby.
- Zprostředkování obchodu a služeb.
- Velkoobchod a maloobchod.
- Reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení.
- Mimoškolní výchova a vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti.

[10]



## 2 Teoretická a metodologická východiska

Diplomová práce se zabývá návrhem racionalizace řízení firmy a to je důvod k využití teoretických a metodologických východisek strategie a řízení firmy. Každá firma chce získat co největší konkurenční výhodu, ovšem ne každá ví jak na to.

### 2.1 Teoretická východiska

Základní kamenem každé firmy je řízení a strategie. Je velmi těžké v podmínkách malých firem zajišťovat tyto úkony. Malá firma je obvykle řízena jedním či dvěma pracovníky, jejichž hlavním zájmem je maximalizace obrátu. V teorii se často u malých firem vyskytuje styl řízení, který přiřazuje zdroje právě potřebných procesům k vykonání. A v oblasti strategie malých firem jsou nejrozšířenější strategie nízkých nákladů, strategie vysoké kvality či strategie orientovaná na rychlou odezvu. Je ovšem velmi důležité určit jaký vztah ke strategii mají právě ti řídící pracovníci.

#### 2.1.1 Strategie

*„Jak tvrdí Moravcová (2013, s.6) strategie je cesta, kterou podnik zvolí pro dosažení nejlepšího souladu mezi jeho vnitřními schopnostmi a jeho vnějším prostředím, za účelem dosažení konkurenční výhody.*

*Strategii můžeme také chápat jako odpověď na otázky, které si můžeme klást:*

***Kde jsme?***

- *Jaké je naše podnikání?*
- *Kdo jsou zákazníci a konkurenti?*
- *Jaké máme vyhlídky na trhu?*
- *Jak atraktivní je naše odvětví?*
- *Jaká je naše konkurenční pozice?*
- *Jakým příležitostí a hrozbám musíme čelit?*

*Tyto otázky nám mají vymezit výchozí pozici. Jen pokud ji známe a dokážeme kriticky zhodnotit, jak jsme se do ní dostali, můžeme se ptát dále:*

### ***Kam chceme jít?***

- *Na jaké odvětví a trhy se chceme zaměřit, s jakou výkonností?*
- *Co bude naší konkurenční výhodou?*
- *Jak můžeme zlepšit naše podnikání?*

### ***Jakým způsobem tam dojdeme?***

- *Jak sdělíme strategii našim pracovníkům?*
- *Jaké budou klíčové akce?*
- *Je náš podnik uspořádán pro realizaci strategie?*
- *Jak změníme naši firmu? “ [11]*

## **2.1.2 Teorie řízení**

Řízení můžeme označit jako jednu z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím jak se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, kterých nebyli schopni dosáhnout jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem. Postupem času docházelo k rozvoji společnosti a všeobecné tendenci spoléhat na skupinové úsilí, specializaci a přechodem na dělbu práce. [6]

Je velmi důležité si určit firemní procesy a způsob jejich plnění. Jak bude na procesy nahlíženo a jakou důležitost budou mít. U malých firem se uvedené aspekty příliš neřeší a energie se soustředí na jiné oblasti. Problémy v oblasti řízení nemusí být nejdříve patrné, ale mohou nastat situace, kdy se mohou projevit nedostatky v řízení. Typickým příkladem je prudké zvýšení poptávky.

## 2.2 Metodologická východiska

Metodologická východiska slouží k určení vlivů, které působí na firmu. Jelikož má firma jako otevřený systém vazby na okolí, je nutné určit její pozici. Je tedy nutné určit co firmu a v jakém důsledku ovlivňuje. Dalším důležitým ukazatelem síly firmy je podíl na trhu, proto je potřeba vyhodnotit vnější a vnitřní prostředí firmy. K tomu slouží metody analýzy makrookolí STEP, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a shrnující analýza SWOT, která využívá zjištěných skutečností z dvou předešlých analýz.

Všechny tyto uvedené analýzy se opírají o svou přesnou definici, která se dá vyhledat v odborných literaturách. Ovšem realita bývá často úplně jiná a proto je v této diplomové práci snaha skloubit teoretické poznatky se zkušenostmi zaměstnanců firmy. V tomto případě se lze opírat o některé své zkušenosti, které byly získány po dobu pracovní stáže ve firmě. Ovšem tyto zkušenosti jsou pouze okrajové a pro přesný návrh racionalizace je potřeba získání a převedení zkušeností na použitelnou formu. To bylo dosaženo určitými metodami a technikami sběru informací, které budou představeny v pozdější kapitole.

### 2.2.1 Analýza vnějšího prostředí

Tyto analýzy mají za úkol identifikovat vnější faktory, které na firmu kladně či záporně působí a také stanovit pozici firmy v podnikatelském prostředí.

#### **Analýza makrookolí – STEP analýza**

*„Jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, s. 16) za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní i technologické. Analýza dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin a označuje se STEP analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů, které různou měrou ovlivňují firmu.“[4]*

- Sociální a kulturní faktory – společnost, struktura obyvatelstva, společenské a kulturní zvyky.
- Technické a technologické faktory – inovace a tempo technologických změn.

- Ekonomické faktory – zde se zahrnuje ekonomická situace země a hospodářská politika státu. Nejdůležitější makroekonomické vlivy jsou: HDP, úroková míra, inflace, nezaměstnanost, daně.
- Politicko-právní faktory – zde se zahrnuje politická situace v zemi a její vliv na firmu.

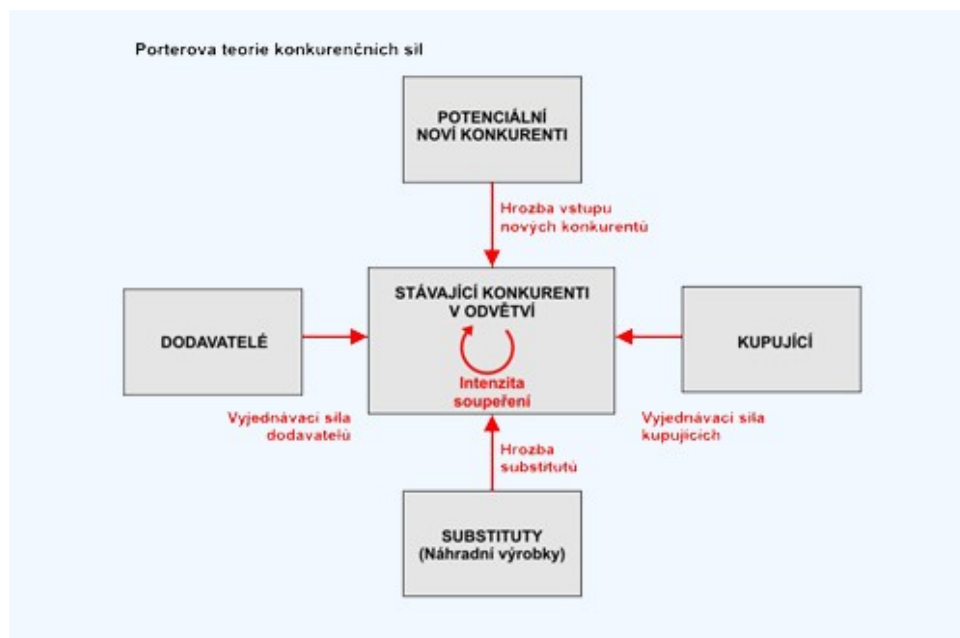
### **Analýza mikrookolí – Porterův diagram**

*„Jak tvrdí Sedláčková a Buchta (2006, s. 47) významnou charakteristikou v odvětví jsou konkurenční síly. Vzhledem k této skutečnosti představuje nedílnou součást analýzy mikrookolí analýza konkurenčních sil, která zkoumá základ konkurence v odvětví. K řešení tohoto problému přispěl významně M. Porter modelem pěti sil, který je ve své podstatě nástrojem zkoumání konkurenčního prostředí. Cílem modelu je umožnit jasně pochopit síly, které v tomto prostředí působí, a identifikovat, které z nich mají pro firmu z hlediska jejího budoucího vývoje největší význam a které mohou být strategickými rozhodnutími managementu ovlivněny.*

*Pro firmu, která chce dosáhnout úspěchu, je nezbytné rozpoznat tyto síly, vyrovnat se s nimi, reagovat na ně, a pokud je to jen trochu možné změnit jejich působení ve svůj prospěch. Konkurence na trhu v daném odvětví je funkcí pěti konkurenčních sil, které vyplývají:*

- *z rivality mezi konkurenčními firmami, která je ovlivněná jejich strategickými tahy a protitahy směřujícími k získání konkurenční výhody,*
- *z hrozby substitučních výrobků firem v jiných odvětvích,*
- *z hrozby vstupu nových konkurentů do odvětví,*
- *z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů,*
- *z vyjednávací pozice kupujících.“ [4]*

Obrázek 2.1: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: [www.synext.cz](http://www.synext.cz)

„Jak tvrdí Kozel (2005, s. 31) **konkurenční síly vytvářejí následující hrozby:**

### **Nová konkurence**

Atraktivita trhu je nižší, pokud je na něm větší počet silných nebo agresivních konkurentů nebo když dochází k zastavení či poklesu tempa růstu prodeje. Pak nemůžeme plně využít výrobních kapacit, fixní náklady jsou vysoké, a pokud jsou výstupní bariéry z odvětví příliš velké, vede to například k cenovým válkám. Podle Portera existuje 9 bariér vstupu do odvětví:

- Úspory z velkovýroby.
- Rozdíly ve značkových výrobcích.
- Totožnost druhu výrobků.
- Náklady na přechod do odvětví.
- Potřeba investic.
- Přístup k distribučním cestám.
- Absolutní výhody nízkých nákladů.
- Vládní politika.
- Očekávaná odvetná opatření.

### ***Hrozba nově vstupujících firem***

*Jsou-li vstupní i výstupní bariéry vysoké, je potenciální zisk rovněž vysoký, ale v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Pokud jsou obojí bariéry nízké, firmy mohou snadno do odvětví vstoupit i vystoupit, ale dochází zde zpravidla k nízké rentabilitě. Jsou-li vstupní bariéry nízké a výstupní bariéry vysoké, bývá výsledkem nevyužívání kapacit a stagnace příjmu.*

### ***Hrozba substitučních (nahraditelných) produktů***

*Substituční výrobky nahrazují naše produkty, omezují ceny a tím i zisky firmy. Musíme proto pečlivě sledovat vývojové trendy cen substitučních výrobku.*

### ***Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) dodavatelů***

*Dodavatelé nás mohou ovlivňovat v podobě cen a objemu dodávek. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, neexistují substituty, dodávky jsou pro nás velmi důležité, nebo je-li změna dodavatelů náročná či nemožná.*

### ***Hrozba rostoucí kompetence (vlivu, síly) zákazníků***

*Zákazníci např. tlačí na snížení cen, vyžadují kvalitnější výrobky, vyvolávají mezi konkurenty napětí. Jejich vyjednávací síla je vysoká v případě, že jsou koncentrovaní, organizovaní, existují-li substituční výrobky, pokud pro ně cena od nás odebíraných produktů znamená malé procento jejich celkových odběrů a pro nás je významnou položkou celkových tržeb.“ [2]*

## 2.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza je jednoduchým nástrojem zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení firmy. Je přístupem, který umožňuje konfrontaci vnitřních zdrojů a schopnosti firmy se změnami v okolí. Jedná se o analýzu:

- Strengths – silných stránek firmy,
- Weaknesses – slabých stránek firmy,
- Opportunities – příležitosti v okolí firmy,
- Threats – hrozeb v okolí firmy. [5]

Analýza silných a slabých stránek představuje interní analýzu firmy, analýza příležitostí a hrozeb je výsledkem externí analýzy firmy. Porovnání výsledků externí a interní analýzy se provádí v tabulce, kde v řádcích jsou silné a slabé stránky a ve sloupcích příležitosti a hrozby.

Obrázek č. 2.2: SWOT analýza

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
Externí analýza	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Zdroj: [www.is.muni.cz](http://www.is.muni.cz)

### **2.2.3 Metody sběru informací**

Základem pro pochopení současného stavu firmy, je získání potřebných informací, které využijeme v daných metodách. Z daných metod bude vytvořen návrh racionalizace. Ke sběru informací byly zvoleny tyto jádrové metody:

#### **Řízený rozhovor**

Jedna z nejčastějších metod. Je založena na účelné posloupnosti kladených otázek. Tato metoda je výhodnější pro jednání s vyšším managementem a to protože můžeme získat detailní informace od vrcholu až po hlubší podstatu. Velká výhoda je v získání velmi užitečných a přesných informací a nevýhodou je velká časová náročnost a taky možnost, že odpovědi se budou u každého zaměstnance lišit. Pak je problém identifikovat skutečnou příčinu problému.

#### **Pozorování**

Je to doplňková metoda. V některých případech je ovšem nezbytná. Tato metoda je náročná na přípravu a je problém určit koho sledovat. Tato metoda zachytí pouze zlomek skutečností a navíc může výrazně negativně ovlivňovat pracovní výkon pozorovaných pracovníků. Důležité je správné určení sledovaných procesů a pracovníků.

#### **Analýzou písemných materiálů**

Tato metoda zkoumá všechny vnitřní dokumenty firmy, které se týkají daného tématu. Výhoda je získání velkého množství informací bez účasti zaměstnanců firmy. Tato metoda se obvykle používá jako úplně první a její získané poznatky se dále aplikují v dalších metodách. Metoda je účinná ve firmě, která má vysokou frekvenci aktualizace podnikových dokumentů, toto zaručuje, že získané informace jsou přesné a aktuální.[6]



## Brainstorming

Je to moderní metoda, která funguje na principu diskuse k přesně vymezenému problému, kde se navíc podporuje tvořivé myšlení. Podstata této metody tkví ve zjištění, že skupina je za určitých okolností schopna vyprodukovat více nápadů než jednotlivec a je k dispozici více návrhů, tím je větší předpoklad, že se získá právě to nejlepší řešení.

Brainstormingová zasedání jsou v podstatě tvůrčími poradami s jediným cílem. Tyto cíle jsou shromáždit a přetřídit co největší množství nápadů či námětů, které mohou přispět k řešení vzniklých problému. Brainstormingu má svá pravidla, která umožňují zrušit nebo zredukovat časté sociální a psychické zábrany, které blokují vznik nových originálních a netradičních nápadů.

Pro brainstorming jsou stanovena tato základní pravidla:

- Pravidlo zákazu kritiky,
- Pravidlo uvolnění fantazie,
- Pravidlo co největšího počtu nápadů,
- Pravidlo vzájemné inspirace,
- Pravidlo úplné rovnosti účastníků.

Důležitou součástí této metody je zápis ze zasedání. Zaznamenávají se všechny návrhy a nápady, i když se částečně opakují, protože obdobná definice návrhu může v sobě obsahovat cenný postřeh. Zaznamenané návrhy jsou následně předmětem podrobné analýzy, která obsahuje tyto základní operace:

- stanovení kritérií pro hodnocení návrhu,
- seřazení návrhů do určitých podobných skupin,
- výběr nejvýznamnějších návrhů pro další rozpracování. [7]

## **Benchmarking**

Tato metoda slouží k průběžnému a opakovanému porovnávání současných firemních procesů, činností, struktury výrobků nebo poskytovaných služeb s organizacemi, které mají stejnou oblast působnosti a na trhu platí za významnější.

Tato metoda ovšem nebude ve firmě využívána, protože firma nedosahuje takové velikosti, aby si mohla dovolit zaměstnance, který se o to bude starat. Tato metoda byla představena z důvodu možného pozdějšího použití a také pro svůj nezpochybnitelný přínos.

### **2.2.4 Metody a nástroje analýzy procesů**

Aby firma splňovala svůj podnikatelský záměr, tak je potřeba realizovat obchodní vztahy. Všechny tyto vztahy jsou realizovány opakovaně a pro přehlednost budou představeny formou jednotlivých procesů, které jako celek tvoří realizaci obchodního vztahu.

**Proces** je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy.

#### **Další charakteristiky procesu:**

- má svého vlastníka (osoba odpovídající za zlepšování procesu),
- má svůj výstup (produkt / služba),
- má jasné hranice (začátek a konec včetně návazností na jiné procesy),
- má své parametry, které mohou být měřeny (průběžná doba, včasnost, kvalita, náklady, ...),
- je opakovatelný (je-li standardizován). [8]

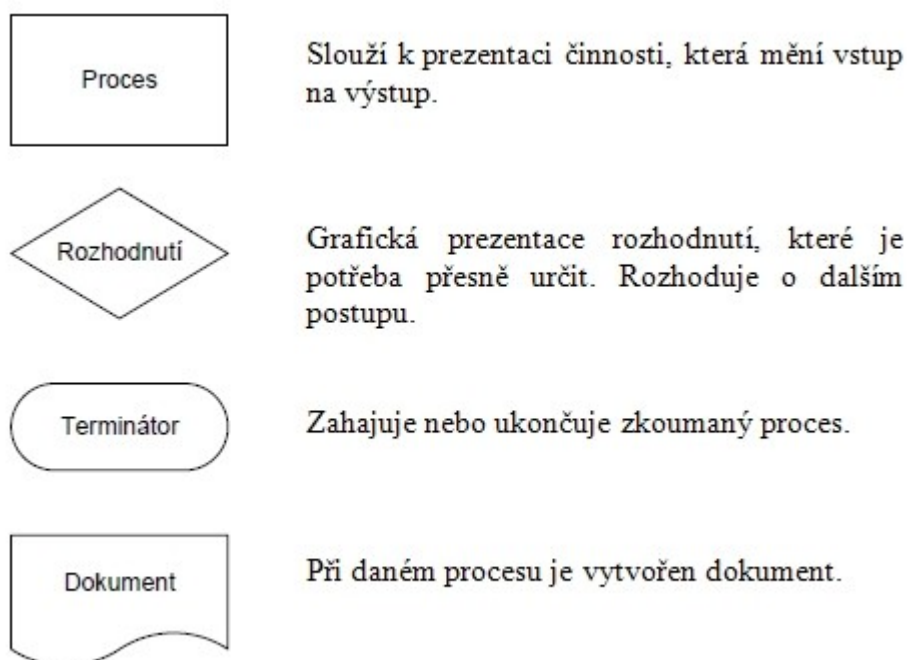
V práci budou jako nástroj pro grafickou reprezentaci procesů sloužit programy Microsoft Visio 2007 a ARIS Business Architect 7.0.

**Microsoft Visio 2007** bylo použito pro grafickou prezentaci posloupnosti procesů, které probíhají v jednotlivých firemních odděleních. Stupeň podrobnosti procesů je malý. Dále byl program využit při návrhu nových firemních postupů, aby nové interní dokumenty

firmy byly i v grafické podobě. Tyto schémata mohou být v budoucnu využity pro objasnění nejasných situací, které mohou ve firmě nastat.

Každé grafické schéma se skládá z jednotlivých značek, které mají svůj význam. V rámci programu Microsoft Visio 2007 byly použity následující.

Obrázek 2.3: Značky Microsoft Visia



V diagramech je takové použit výraz **ODPOVĚDNOST**. Tento výraz definuje, kdo je za příslušný proces zodpovědný. Každému procesu v diagramu je přiřazena pracovní pozice.

### 2.2.5 Logický rámec

V práci bude využita metoda logického rámce pro návrh strategie firmy. Tvorba návrhu bude probíhat s majitelem firmy a budou dodrženy veškeré metodologické postupy.

„Jak tvrdí Baňarová (2012, s. 2-8) definice logického rámce je následovná:

- analytický nástroj napomáhající přípravě, realizaci, monitorování a hodnocení projektů,
- nástroj pro strukturaci a organizaci myšlení o projektu,
- pomůcka pro analýzu existujících problémů a podklad pro formulaci vhodných řešení formou projektů.

Standardizovaná matice logického rámce vypadá následovně.

Obrázek č. 2.5: Standardizovaná matice logického rámce

Název projektu:		Název dotačního titulu		
Název žadatele/Předkladatele:		Celkový rozpočet / náklady:	Celkové přijatelné náklady:	
	Logické kroky / hierarchie cílů / intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
celkový cíl/e projektu				X
specifický cíl / účel projektu				
očekávané výsledky a výstupy projektu				
klíčové aktivity / činnosti		vstupy / prostředky	X	
				předběžné podmínky a předpoklady

Zdroj: Baňarová (2012, s. 3)

Základem této metody je logická provázanost jednotlivých řádků a sloupců.

### Logika logického rámce:

- maticí logických vazeb ve dvou směrech – vertikálním a horizontálním,
- jsou způsobem chápání logického rámce a způsobem nahlížení na projekt pomocí logického rámce samého,
- vertikální logika zobrazuje kauzální vztahy mezi celkovými cíli projektu (dotačního titulu), specifickými cíli / účelem projektu, výsledky a výstupy projektu, aktivitami a činnostmi, které se v rámci projektu realizují či k jejich naplnění v důsledku projektu dojde,

Obrázek 2.6: Vertikální logika logického rámce

	Logické kroky / hierarchie cílů / intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
celkový cíl/e projektu	CO ?!	KOLIK ? O KOLIK ? KDY ? DOKDY ?	KDE LZE OVĚŘIT !!	ZA JAKÝCH PODMÍNEK ? S JAKÝMI RIZIKY !
specifický cíl / účel projektu				
očekávané výsledky a výstupy projektu				
klíčové aktivity / činnosti				
				předběžné podmínky a předpoklady projektu

Zdroj: Baňarová (2012, s.7)

- **horizontální logika** přiřazuje dle jednotlivých úrovní – cílům, účelu, výsledkům či aktivitám projektu – tzv. objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje, u kterých bude možné pro tyto ukazatele získat objektivní informace a za jejichž pomoci bude možné provést ověření dosažení stanovených ukazatelů.

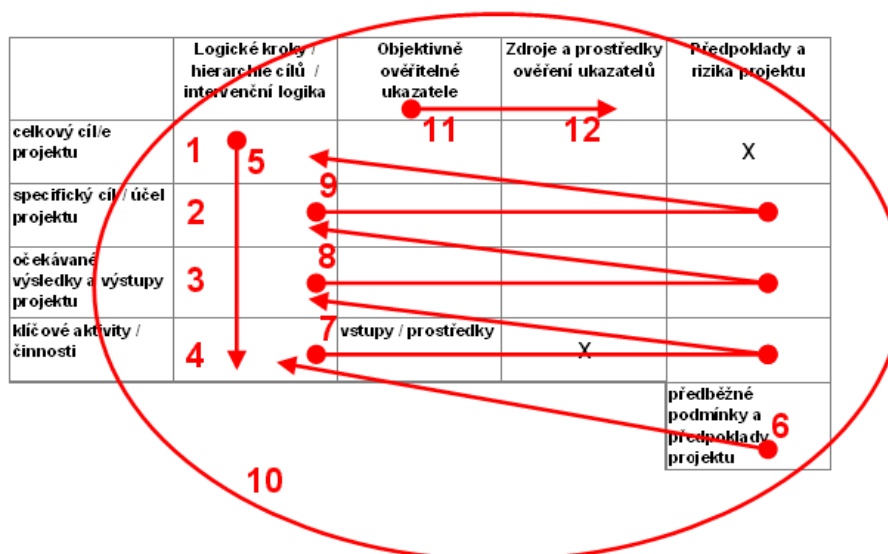
Obrázek č. 2.7: Horizontální logika logického rámce

	Logické kroky / hierarchie cílů / intervenční logika	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje a prostředky ověření ukazatelů	Předpoklady a rizika projektu
celkový cíl/e projektu	JAKÉHO CELKOVÉHO CÍLE CHCE PROJEKT DOSÁHNOUT ČI CHCE PŘÍSPĚT K JEHO DOSAŽENÍ			
specifický cíl / účel projektu	JAK SPECIFICKÝ CÍL PŘÍSPĚJE K NAPLNĚNÍ CELKOVÉHO CÍLE PROJEKTU (CÍLE DOTAČNÍHO TITULU)			
očekávané výsledky a výstupy projektu	JAK OČEKÁVANÉ VÝSLEDKY A VÝSTUPY PROJEKTU PŘÍSPĚJÍ K DOSAŽENÍ ÚČELU PROJEKTU			
klíčové aktivity / činnosti	JAKÉ KLÍČOVÉ AKTIVITY A ČINNOSTI VEDOU K OČEKÁVANÝM VÝSTUPŮM A VÝSLEDKŮM PROJEKTU			
				předběžné podmínky a předpoklady projektu

Zdroj: Baňarová (2012, s.7)

Jedna z nejdůležitějších vlastností logického rámce není jen vertikální a horizontální logika. Jde o přesně definovaný postup určování jednotlivých polí matice. V následujícím obrázku je znázorněn standardizovaný postup tvorby logického rámce.“ [9]

Obrázek č. 2.8: Postup vytváření logického rámce



Zdroj: Baňarová (2012, s. 8)

### **3 Návrh racionalizace**

Výše byly představeny teoretické metody, které budou v této části práce aplikovány na danou firmu. Tyto metody byly zvoleny z důvodu, identifikace problému z hlediska vztahu k okolí.

Tedy první část se bude zabývat zkoumáním podstatného firemního okolí a vlivů, které působí na firmu a současným stavem firmy.

#### **3.1 Analýza vnějšího prostředí a současného systému řízení**

Na základě studování vnitřních firemních dokumentů, konzultace s pracovníky a majitelem firmy byly identifikovány vnější vlivy, které působí na firmu. K této analýze jsme použili metody STEP a Porterovu analýzu pěti konkurenčních sil. Ze zjištěných vlivů se při použití shrnující analýzy SWOT identifikovaly silné a slabé stránky firmy včetně příležitostí a hrozeb, které na firmu působí.

##### **3.1.1 STEP analýza**

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, tak se tato metoda skládá ze sociálních a kulturních faktorů, technických a technologických faktorů, ekonomických faktorů a politických a právních faktorů.

##### **Sociální a kulturní faktory**

Sociální a kulturní faktory výrazně ovlivňují nákup jednotlivých firem. Každá firma má svou specifickou kulturu a potřebu se svým specifickým způsobem prezentovat před svými zákazníky. Kultura firmy se mnohdy odvíjí od regionu, ze kterého firma pochází. Ve většině případů rozhoduje o nákupu reklamních předmětů představenstvo firmy. Velkou roli v nákupu reklamních předmětů pro zákazníky hraje úroveň firmy. Velké firmy, které mají ve

svých čelech zkušené a vzdělané obchodníky si mnohem lépe uvědomují důležitost jednotlivých zákazníků. Tyto firmy mají finance, díky kterým si můžou své zákazníky hýčkat, aby se k nim stále vracely. Znají své zákazníky a dokážou přesně zaujmout svého zákazníka. Smyslem koupě reklamních předmětů je dát zákazníkovi nějakou přidanou hodnotu, která může ovlivnit jeho rozhodování při výběru dodavatele.

### **Technické a technologické faktory**

Jelikož je firma pouze zprostředkovatel zboží, tak technologický pokrok ji příliš neovlivňuje. Firma pouze sleduje aktuální nabídku zboží a porovnává technické aspekty jednotlivých dodavatelů. Dále se tyto aspekty vyhodnocují a probíhá rozhodování o výběru dodavatele daného zboží.

Výše bylo uvedeno, že firma se specializuje na prodej reklamního zboží s potiskem. Zprostředkování zboží je pouze polovina úspěchu, ale další zpracování zboží je již z technologického hlediska mnohem zajímavější. Nynější situace je taková, že firma nevlastní žádnou výrobní jednotku dalšího zpracování, např. potisku. Vše je vytvářeno pomocí zprostředkování. Jednoduše řečeno firma zprostředkuje zboží a také zprostředkuje další zpracování. Sama o sobě nic nevyrábí. A důvod? Je to pro firmu ekonomicky výhodnější. Zde nám ovšem může nastat situace, kdy to pro firmu již nebude ekonomicky výhodné. Proto je potřeba sledovat nejnovější technologie a s dostatečným předstihem zajistit nákup a personální zajištění daných strojů. Sledování nejnovějších trendů v oblasti potisku předmětů se provádí studováním článků ve specializovaných publikacích, či navštěvování speciálních veletrhů v ČR či zahraničí.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory ovlivňují firmu nejvíce. Jelikož hlavním smyslem firmy je dosahování zisku a ty plynou z ekonomické situace ve světě, tak je nutné sledovat faktory jako úroková míra, měnové kurzy nebo inflace.

Jelikož firma disponuje malým obsahem hotovosti, který je přizpůsoben předvídáním jednotlivých cash plateb má tedy firma veškeré finance v bankách. To je hlavní důvod



sledování úrokové míry a možnosti dalšího investování za účelem zhodnocení vlastních peněz.

Firma se na tuzemském trhu pohybuje velmi dlouho a má prověřeny většinu tuzemských dodavatelů. Bohužel tuzemští dodavatelé nesplňují požadavky firmy v poměru kvalita/cena, bylo nutno porozhlédnout se v zahraničí. Takže při výběru zahraničního dodavatele musel být zohledněn také měnový kurz země, ve které dodavatel vyrábí zboží. Takže nyní musí být hodnoceny faktory kvalita, cena a měnový kurz. Nutno podotknout, že tohle nejsou jediné faktory, zde jsou uvedeny pouze ekonomické faktory.

V odborných periodikách lze sledovat vývoj inflace. Firma se tedy může připravovat na změny cenové hladiny a případně informovat věrné zákazníky o změnách cen.

V neposlední řadě je důležitým faktorem koupěschopnost firem. Toto lze ovšem těžko někdy vyčíst. Koupěschopnost je součet mnoha faktorů. Hodně o koupěschopnosti jednotlivých firem vypovídá jejich hospodářský výsledek. Zjednodušeně řečeno, jde o to, jestli má firma peníze navíc, které by utratila za reklamní předměty, aby potěšila své zákazníky. Jenže tyto informace jsou interní a nejsou k dispozici veřejnosti. Je tedy na firmě jaký vztah si se zákazníky udělá. Mnohdy je to o důvěře mezi lidmi. Zákazník může dopředu informovat firmu, že má v plánu uskutečnit velkou zakázku v dohledné době, ovšem není to pravidlem.

### **Politické a právní faktory**

Politika země či regionu ovlivňuje a bude ovlivňovat úplně každého jedince a firmy nejsou žádnou výjimkou. Vzhledem k tomu, že vlády nevydrží ani jedno své funkční období je obtížné předvídat budoucnost z politického hlediska. V poslední době se významným zákazníkem firmy staly města. A to nejen Ostrava, ale města z celé republiky. Reklamní předměty jsou výhodným prostředníkem mezi prostým občanem a radnicí. V dnešní době jsou velmi rozšířené různé programy na podporu. Tyto programy jsou financovány Evropskou Unií a mají svá pravidla. Jelikož jsou tyto programy tvořeny pro občany je nutné občany s programy seznámit. K tomu slouží různé akce a k oslovení občanů napomáhají reklamní předměty. Zde je budoucnost firmy.

Velkým politickým faktorem, který ovlivňuje firmu jsou daně. Každá vláda má své představy o daních a firmě nezbývá nic jiného než se přizpůsobit. Téměř stále probíhají debaty o výši jednotlivých daní, a proto je velmi obtížné předpovídat další vývoj.

### **3.1.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Tato metoda zkoumá konkurenční prostředí a je důležitá pro znalost konkurence a včasné reagování na změny v konkurenčním prostředí. Metoda analyzuje stávající konkurence, nové potenciální konkurence, substituční výrobky firem v jiných odvětvích, vlivy dodavatelů na ceny a vlivy zákazníků na ceny.

#### **Možné nové vstupy**

Oblast reklamy je velmi široký pojem. Existuje spousta druhů reklamy. Takže je patrné, že vstup do odvětví je velmi jednoduchý a není nijak složitě legislativně definován. Patrně největší bariéra vstupu je správné určení druhu reklamy a poskytovaných služeb včetně určení správného trhu.

Pokud se zaměříme jen na oblast reklamních předmětů, tak je to oblast mnohem specifičtější. Jde o druh reklamy, kde chce být zákazník viděn na hmatatelných věcech a hlavně bude chtít správně a pozitivně zaujmout. Zde je velmi obtížné odhadnout spotřební zvyky zákazníku a určit správné zboží. Velmi ceněnými vlastnostmi zaměstnanců jsou zkušenosti a kontakty.

#### **Odvětvoví konkurenti**

V Ostravě a přilehlém okolí je celkem 83 firem, které se zabývají reklamou a 21 firem, které se zabývají prodejem reklamních předmětů. Firmy nevedou nějaký tuhý konkurenční boj. Každá firma má své zákazníky a pokud se v budoucnosti objeví nějaká nová reklamní agentura, která bude mít ambice pro ovládnutí Ostravského trhu, tak to bude mít nesmírně

těžké a bude k tomu potřebovat silnou finanční základnu a rozsáhlou reklamní kampaň, aby zlákala zákazníky stávajících agentur.

### **Substituční produkty**

Možnost substituce zboží je v tomto odvětví velká. Přeci jen možnost výběru dárkového reklamního zboží je opravdu obrovská. Například majitel firmy bude chtít nakoupit propisky s potiskem loga firmy pro své zaměstnance a zákazníky. Bude si muset vybrat z obrovského množství druhů propisek. Reklamní předměty jsou specifickou oblastí reklamy a zákazník má ve většině případů jasnou představu o tom co chce koupit. Pak je už pouze na zákazníkovi jaký design si vybere. O zbytek se postará firma. Může nastat situace, kdy zákazník požaduje zboží přímého konkurenta. Proto firma dělá maximum, aby zákazník zůstal věrný a nakoupí zboží od konkurence.

### **Odběratelé**

Zde je nutno rozlišit soukromé firmy a státní firmy. Soukromý subjekt má možnost tlačit na firmu a regulovat její ceny zboží. Ve většině případů se to stává pod hrozbou odchodu ke konkurenci. Toto jednání není ani čestné a ani etické, ovšem stává se to. Poté už záleží čistě na firmě, zda s takovým zákazníkem chce i nadále spolupracovat. Opět zde hraje hlavní roli lidský faktor.

Státní firmy, které jsou nejvíce reprezentovány městy, jsou nuceny nakládat se státními financemi, a proto jsou jejich výdaje neustále kontrolovány. Jakmile město má potřebu získání reklamních předmětů je celý postup definován zákonem. Je vypsáno výběrové řízení, které má svá pravidla a povinnosti a zúčastnit se ho může kdokoli. Jakmile firma splní pravidla a požadavky je nucena čekat na výsledky výběrového řízení. V tomto případě město jako zákazník nemá na firmu žádný vliv. Zde záleží pouze na firmě, jak k výběrovému řízení přistoupí.

### **Dodavatelé**

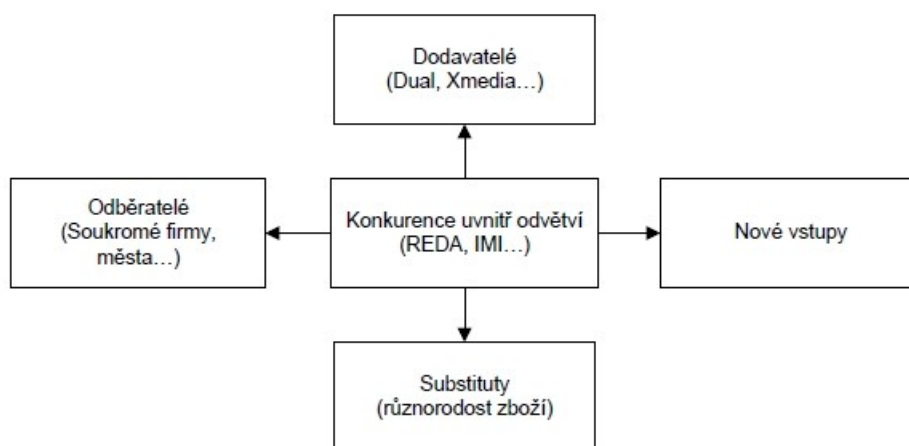
Dodavatelé firmy se také dělí na dva druhy. Do první skupiny patří dodavatelé zboží a druhá skupina jsou dodavatelé dalšího zpracování.

Firma sama o sobě nic nevyrábí, a proto musí zboží zprostředkovávat, a jelikož firma nebyla spokojená s tuzemskými dodavateli, musela se rozhlédnout po zahraničí. Tito dodavatelé byli vyhodnoceni jako vhodní a firma s nimi začala spolupracovat na obchodní rovině. Zde je ovšem nutnost neustálého hledání nových dodavatelů, kteří budou pro firmu ekonomicky výhodnější.

Dodavatelé dalšího zpracování jsou jedni z nejdůležitějších výrobních partnerů firmy. Oni se starají o další zpracování. Například majitel chce propisky s potiskem pro svou firmu. Propisky jsou zprostředkovány ze zahraničí a další krok je obstarání potisku. V tomto okamžiku vkládáme důvěru v dodavatele dalšího zpracování. Dodavatel chvilkově vlastní naše zboží a má možnost neeticky jednat. Je to sice málo pravděpodobný jev, ale taky se to stává. Abychom předcházeli této situaci je potřeba veškeré obchodní podmínky spolupráce smluvně ošetřit. Toto se ovšem často nerealizuje a významnou roli zde opět hraje lidský faktor.

Celkové shrnutí tedy je, že dodavatel má velký vliv na firmu, protože může ovlivnit celkovou cenu. Jako prevence problémům slouží stanovení podmínek spolupráce, které jsou uvedeny ve smlouvě a odsouhlaseny oběma stranami.

Obrázek č. 3.1: Porterův diagram pěti konkurenčních sil



### **3.1.3 SWOT analýza**

Tato analýza strhuje poznatky získané ze STEP analýzy a Porterovy analýzy. Tyto poznatky jsou formulovány do čtyř hlavních skupin, které jsou silné a slabé stránky firmy, hrozby a příležitosti firmy.

#### **Analýza silných a slabých stránek**

Silné stránky:

- Dlouhá existence firmy.
- Stálá klientela.
- Zaběhlý chod firmy.
- Ochota splnění každého přání zákazníkov v rámci výrobních možností.
- Kontakty a známosti.

Slabé stránky:

- Staromódní řízení zakázek.
- V době zvýšeného výskytu zakázek má firma nedostatečné personální zabezpečení.
- Absence vnitřního firemního systému, který by automaticky generoval informace o prodeji zboží a napomáhal k lepšímu strategickému rozhodování managementu.
- Častý komunikační šum mezi odděleními.
- Lidský faktor.

#### **Analýza příležitostí a hrozeb:**

Příležitosti:

- Účast na tuzemských či zahraničních veletrzích či výstavách za účelem získání nových potenciálních zákazníků.
- Zlepšení vztahů s dodavateli (smluvní ošetření vztahů).
- Optimalizace řízení a průběhu zakázek pomocí moderních technologií.

- Reklama v médiích (rádio, billboardy, tiskoviny).
- Využívání benchmarkingu.

Hrozby:

- Ztráta či úmyslné poškození firmy ze strany dodavatele.
- Negativní změna kurzu EUR.
- Nová a silná konkurence.
- Úmrtí klíčového zaměstnance.
- Ztráta dobré pověsti firmy.
- Ignorování moderních trendů v oblasti reklamních předmětů (špatná nabídka zboží).
- Špatné strategické rozhodování.

### **Závěr ze SWOT analýzy**

Shrnující SWOT analýzou, která vychází z analýzy Makrookolí (STEP analýza) a také Mikrookolí (Porterova analýza) bylo zjištěno, že se firma nachází v prostředí, kde je silná konkurence, ovšem na trhu nepůsobí žádná dominantní firma.

Silnou stránkou firmy je její dlouhodobá existence a také udržování obchodních partnerů. Toto udržování stojí firmu mnoho úsilí, protože zákazníci požadují stále více. Velkou výhodou firmy je, že některé obchodní vztahy se za léta proměnily v přátelství.

Slabých stránek firmy je hned několik. Není důvod k panice, ale k ostražitosti. Všechny tyto slabiny lze správným přístupem eliminovat. Při využití nejnovějších metod obchodování se ze slabých stránek mohou stát silné stránky či příležitosti k inovaci firmy.

Příležitostí firmy je mnoho a hlavní důvod je prostý. Firma je příliš malá pro velkou modernizaci. Firma by musela naprosto změnit celý svůj chod, pohled na obchodování, personalistiku.

V tomto dynamickém prostředí je mnoho hrozeb. Většinu těchto hrozeb má každá firma v odvětví. Pouze některým jde předcházet.

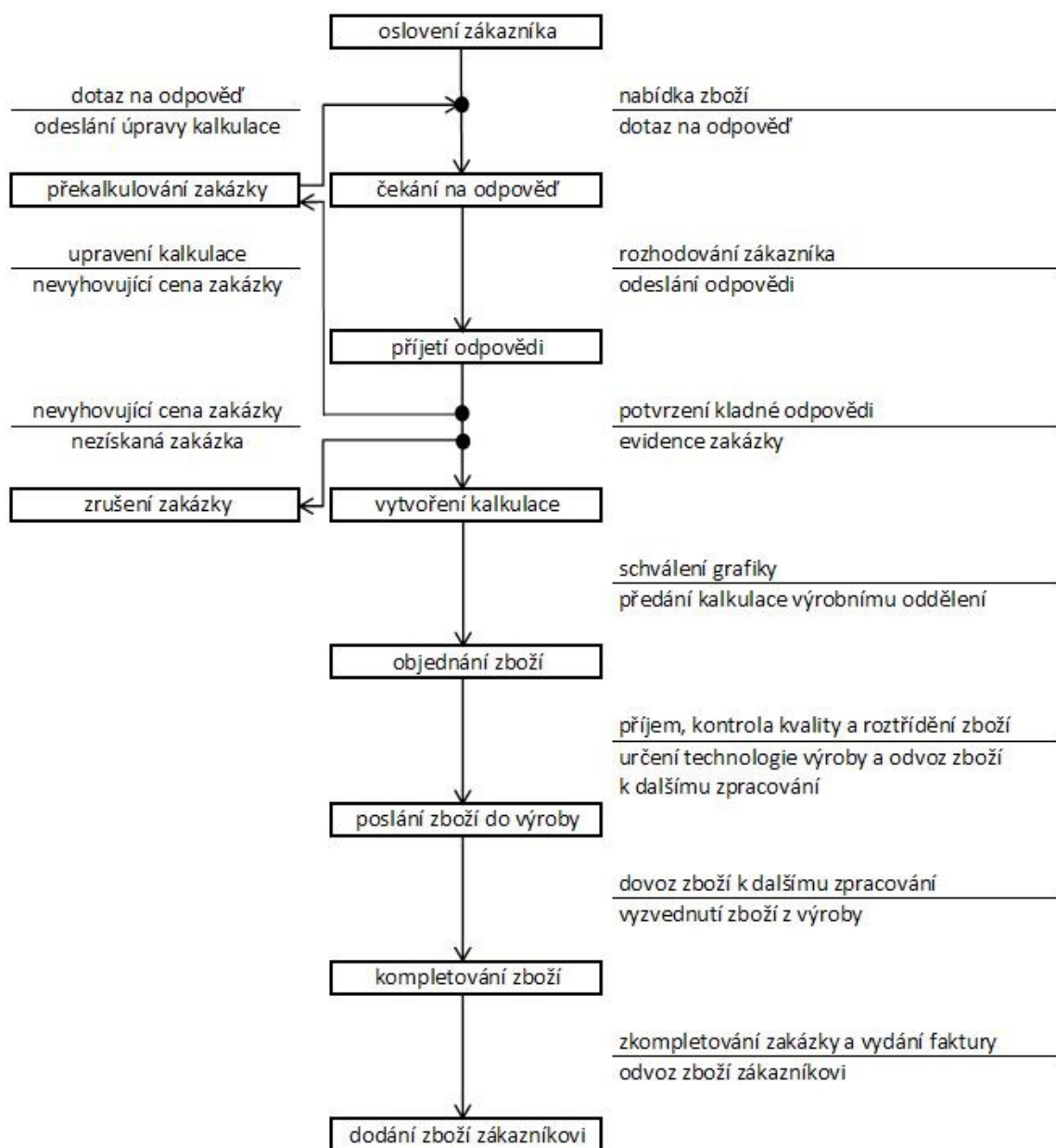
### **3.1.4 Analýza systému řízení**

Je důležité uvést, že firma působí na Ostravsku téměř dvacet let. Patří mezi nejznámější firmy v regionu. Z pohledu strategie se firma nikdy moc dopředu nedívala, její snaha spočívala v udržení stávajících zákazníků a každoroční zvyšování obrátu. Důvodem pro absenci strategického směru je nedostatečné personální zajištění. Jak již bylo výše uvedeno, tak firma prochází velkou personální obměnou a majitel se rozhodl více věnovat strategii a chodu firmy. Toto rozhodnutí je ovšem v počáteční fázi a je důležité analyzovat současný stav řízení firmy.

### **3.1.5 Popis současného systému řízení**

Na základě konzultací s pracovníky firmy a hlavně z vlastních zkušeností bylo vytvořeno schéma pracovního postupu. Jelikož podnikatelský záměr firmy je zprostředkovávat zboží a plnit zakázky, tak je jasné, že hlavní proces je uspokojení zakázky. Tento pracovní postup by se měl co nejvíce přibližovat realitě chodu firmy. Každá zakázka prochází stejným životním cyklem. Níže je v grafické podobě představen obecný životní cyklus zakázky, který bude dále podrobněji analyzován.

Obrázek č. 3.2: Životní cyklus zakázky



Nejdříve je důležité si firmu rozdělit na jednotlivá oddělení. Firma se dělí na obchodní, produkční a finanční oddělení. Toto pořadí odpovídá také hierarchickému uspořádání.



**Obchodní oddělení** má na starost zajišťování zakázek. Firma má jeden firemní email a dále každý referent má svůj osobní. Zajišťování zakázek může probíhat třemi způsoby:

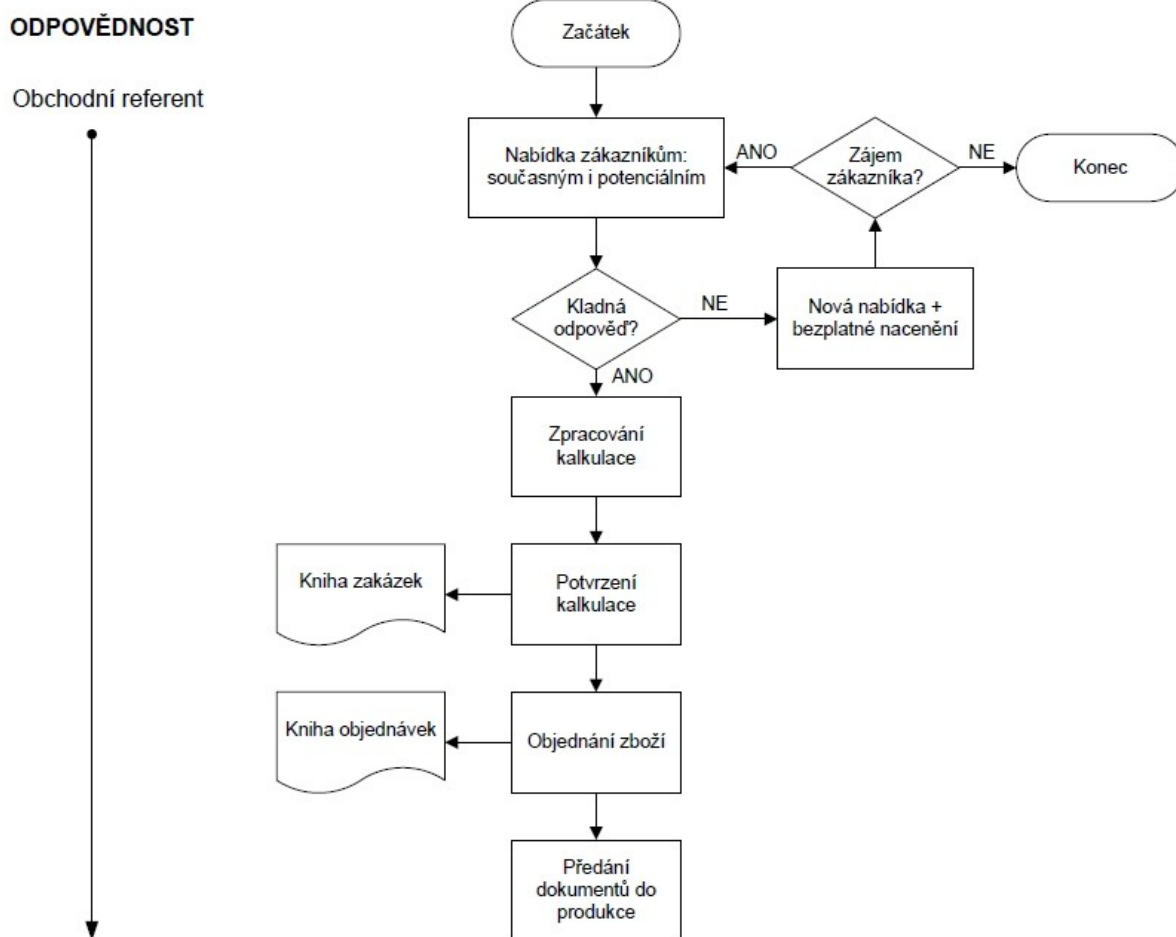
1. Obchodní referent hledá na Internetu nové zákazníky, které osloví a čeká na zpětnou vazbu.
2. Zákazník, který s firmou již spolupracoval, se sám ozve nebo je v rámci udržení spolupráce osloven se strany obchodního referenta.
3. Firma se uchází o zakázku ve veřejném výběrovém řízení. Způsob zjištění, že je vypsáno výběrové řízení je, že firmě dojde email s přesnými pokyny nebo další způsob zjištění je z placeného veřejného portálu [www.aapoptavka.cz](http://www.aapoptavka.cz).

Při záporné odezvě se pokusí obchodní referent ještě s potenciálním zákazníkem domluvit bezplatné nabídky zboží, které má konkurence.

Při kladné odezvě je potřeba se zákazníkem přesně domluvit jednotlivě zboží. Jakmile je zboží domluveno, tak obchodní referent objedná zboží u dodavatele, vytvoří přehlednou kalkulaci včetně objednávky zboží, které zaeviduje do archívu zakázek a objednávek, poté tyto dva dokumenty fyzicky donese do produkčního oddělení. Dále obchodní referent upozorní grafika, že je nová zakázka a grafik zákazníka kontaktuje a řeší s ním grafiku. V tomto okamžiku přebírá zakázku produkční oddělení.

Důležitým úkolem je vytvoření kalkulace, které má přesně definovanou strukturu a je vytvářena v programu Microsoft Excell.

Obrázek č. 3.3: Schéma obchodního oddělení



Tabulka č. 3.1: Formulář kalkulace

Název zákazníka	Text(50)
Číslo zakázky	Číslo
Číslo obchodního zástupce	Číslo
Datum a datum dodání zboží	Datum
Forma platby	Text(50)
Druh zboží	Text(50)
Katalogový kód zboží	Text(20)
Počet kusů	Číslo
Cena jednoho kusu	Číslo
Celková cena zakázky	Číslo

**Produkční oddělení** má za úkol přijímat zakázky a objednávky zboží z obchodního oddělení a mít v rozpracovaných zakázkách přehled. Hlavním úkolem produkčního oddělení

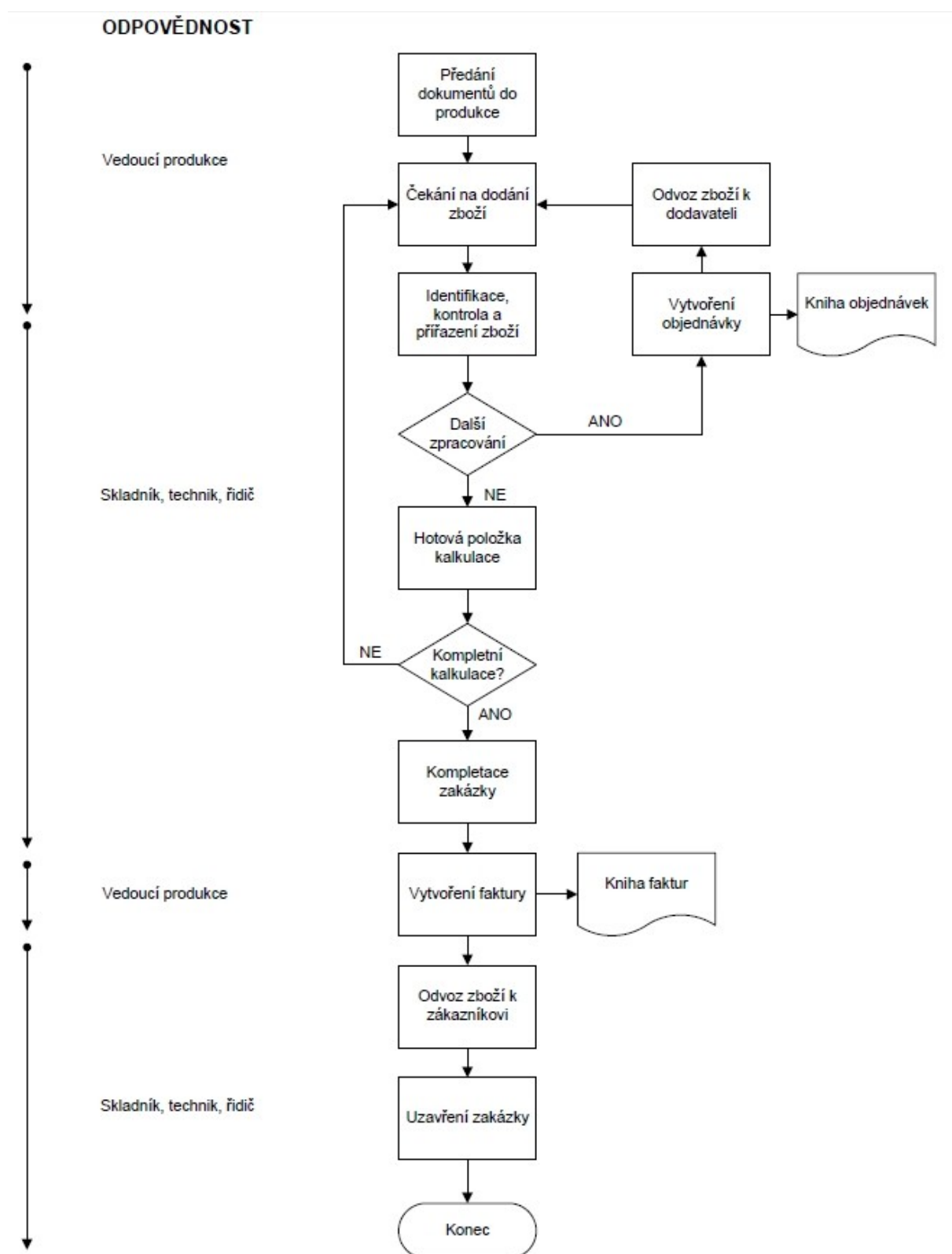
je přijímat zboží od dodavatele. Tento proces zahrnuje identifikaci, kontrolu a přiřazení dodaného zboží jednotlivé zakázce. Každá kalkulace obsahuje informace o zboží a jeho vlastnostech. Produkce se stará o splnění těchto vlastností. Pokud zboží obsahuje další zpracování je úkolem produkčního oddělení se o to postarat. Po určení druhu dalšího zpracování je určen dodavatel, dále je vytvořena objednávka a zboží je odvezeno k dodavateli. Tento proces probíhá neustále, dokud všechno zboží není vyhotovené. Poté se zakázka zkompletuje, zkontroluje, vytvoří se faktura a zakázka je dodána zákazníkovi.

Firma nemá vlastní vnitřní informační systém a veškerá editace či archivace probíhá papírovou formou.

Momentálně v produkčním oddělení pracují dva zaměstnanci. Z jednotlivých rozhovorů a zkušeností zaměstnanců je patrné, že je nezbytné, aby toto oddělení bylo posíleno novým zaměstnancem. Hlavním důvodem je vysoké vytížení pracovníku. Smyslem zaměstnání nového pracovníka je rozložení práce mezi více zaměstnanců. Je potřeba také určit jednotlivé pracovní náplně pracovních pozic a vyřešit otázku nadřazenosti pracovních pozic.

Důležité je uvést, že veškeré dokumenty jsou v papírové formě, aktualizace došlého zboží probíhá barevným značením do kalkulací a aktuální informace o stavu zakázky probíhá pouze mezilidskou kooperací.

Obrázek č. 3.4: Schéma produkčního oddělení



**Finanční oddělení** má za úkol starat se o firmu z hlediska financí, aby všechny transakce probíhaly dle zákona. Práce se zabývá chodem firmy z pohledu realizace zakázky.

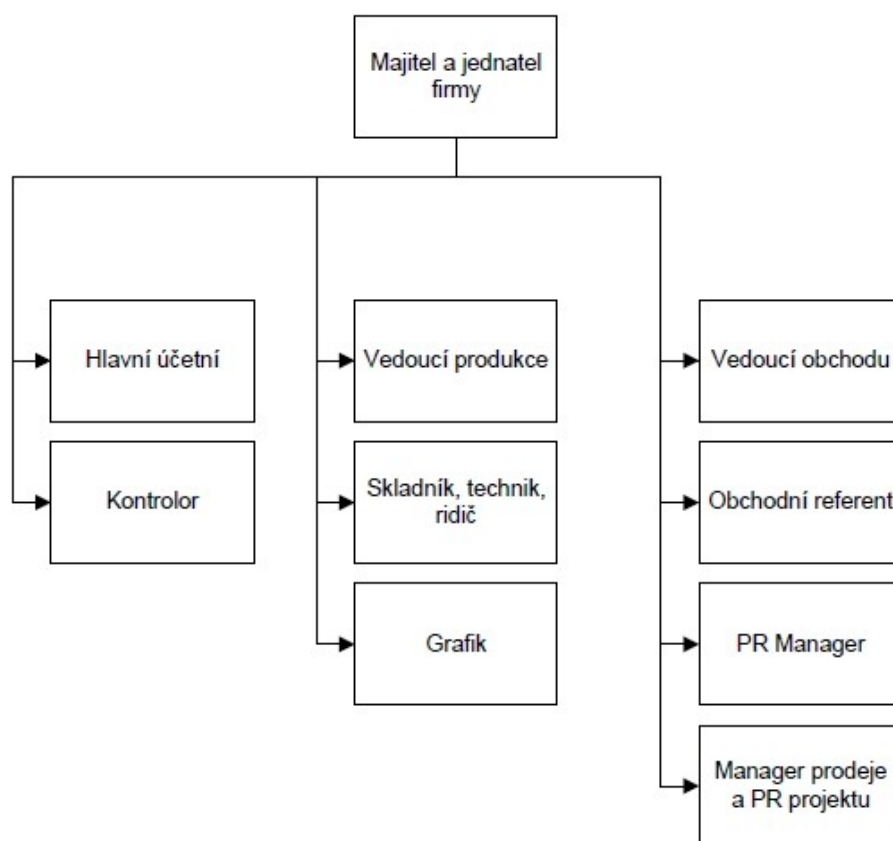
### **3.1.6 Analýza personálního zajištění firmy**

Základem každé firmy jsou zaměstnanci a jejich pracovní výkon. Jelikož je zkoumaná firma malá, tak o personální zajištění se stará majitel.

Personální stránka se ve firmě vůbec neřeší. Hlavním cílem je plnění zakázek. Celý chod firmy vždy stál na rodinných poměrech. Zaměstnanci se vždy snažili plnit si své pracovní náplně a v případě nutnosti vypomáhat kolegovi. Majitel nezasahuje do mezilidských vztahů, pokud to neovlivňuje chod firmy a výkonnost zaměstnance. Firma podniká v oblasti reklamních předmětů a základem pro úspěch v této oblasti je správně vypadat. Proto byly najímány mladé atraktivní dívky, které nastupovaly na pozice obchodních referentek, tedy přímo jednaly se zákazníkem. Postupem času tyto referentky odcházely nebo šly na mateřskou dovolenou. Jak již bylo uvedeno v úvodu, firma prochází velkou personální změnou, kterou také způsobil návrat zaměstnankyň z mateřských dovolených.

Je nezbytné, aby byl každý zaměstnanec ohodnocen z pohledu výkonu a byly vytvořeny podmínky pro zvýšení jejich kvalifikace a dovedností.

Obrázek č. 3.5: Schéma organizační struktury



### Specifikace pracovních pozic ve firmě

**Majitel** má na starost získávání nejvýnosnějších kontaktů. Sám neprovádí realizaci zakázky, pouze nově získanou zakázku předá Vedoucímu obchodu, který za ni přebírá plnou zodpovědnost. Dalším jeho úkolem je sledovat trendy a přizpůsobovat nabídku zboží.

**Vedoucí obchodu** je odpovědný za rozdělování zakázek mezi obchodní referenty. Má na starost ty nejmovitější klienty a často firmu reprezentuje na různých akcích. Má přímý vliv na chod firmy a jediným jeho nadřízeným je Majitel firmy.

**Obchodní referenti** jsou zodpovědní za tvorbu zakázky. Zakázku mohou získat vlastní iniciativou nebo přidělením od Vedoucího obchodu. Jsou v kontaktu se zákazníkem a řeší veškeré detaily zakázky. Jakmile je se zákazníkem na vše domluveno je nutnost vytvořit objednávku zboží a odeslat ji dodavateli. Předáním zakázky a objednávky do produkce ovšem povinnosti referenta nekončí. Je nucen i nadále sledovat průběh tvorby zakázky a případně informovat zákazníka při problémech.

**PR Manager** má na starost realizaci klientských akcí na klíč. Tyto akce jsou plánovány i s několika měsíčním předstihem a jejich hladký chod je povinností. Pracovník by měl mít velké organizační a dozorčí schopnosti s uměním improvizace. Tyto klientské akce na klíč jsou velmi lákavě placeny.

**Manager prodeje a PR projektu** je flexibilní pracovník, který se orientuje jak ve tvorbě zakázek, tak v realizaci klientských akcí na klíč. V dobách největší poptávky po poskytovaných službách je jeho práce koordinována dle potřeb.

**Vedoucí produkce** má na starost evidenci všech zakázek. Jeho hlavní pracovní náplň je v určování, které došlé zboží se bude dále posílat do výroby. Musí mít dokonalý přehled o všech zakázkách a došlém zboží. Této pracovní pozici náleží také tvorba objednávek dalšího zpracování a přiložení ke zboží.

**Skladník, technik, řidič** je pracovní pozice, která má opravdu různorodou náplň práce. Je přímým podřízeným Vedoucího produkce, který mu určuje pracovní náplň. Tato pracovní pozice zajišťuje identifikaci a kontrolu došlého zboží a následného informování Vedoucího produkce o dodávce. Další povinnosti je obsluha speciální tiskárny, rozvoz zboží dodavatelům, kteří se starají o další zpracování, dále je to kompletace zakázek a maximální informování Vedoucího produkce o došlém zboží. Součástí jeho práce je také provádění práce, která se uskutečnit v sídle firmy. Jde především o nalepování samolepek na kalendáře. Tato práce je časově velmi náročná.

**Hlavní účetní** se stará o finanční stránku firmy dle zákonů ČR. Je odpovědný za proplácení faktur dodavatelům a příjmu plateb od zákazníků.

**Kontrolor** má na starost zpětnou kontrolu vyhotovených zakázek. Zkoumá zakázky z pohledu nacenění, nákladů, kvality a zisku. Také vypočítává pro obchodní referenty provize z prodeje.

**Grafik** se stará o grafickou stránku zakázky. Ve většině případů komunikuje se zákazníkem přímo a ladí umístění grafiky na předmět. Grafika je nedílnou součástí každé zakázky. Grafik je taky schopen vytvořit logo dle představ zákazníka. Hlavní náplň práce je tvorba náhledů jednotlivých zboží s grafikou.

### **3.1.7 Sortiment výrobků**

Obecně firma poskytuje reklamní předměty s potiskem. Ovšem sortiment nabízeného zboží se každý rok mění. Záleží pouze na firmě, jak rychle reaguje na požadavky ze strany zákazníků. Ze zkušeností z minulých let se dá kalendářní rok rozdělit na dvě části.

První část je charakteristická menší poptávkou po reklamních předmětech s potiskem. Toto období je od začátku kalendářního roku do konce srpna. V tomto období se plynule plní termíny dodání a v pracovním procesu nejsou žádné výrazné chyby.

Druhá část je období, kdy se zvyšuje poptávka a také si zákazníci začínají objednávat zboží, které by si během první části roku neobjednali. Charakteristickým příkladem je objednání kalendářů s potiskem či nálepkou. Toto období probíhá od začátku září do konce kalendářního roku. Ve firmě se tomuto období říká sezóna. V tomto období se plně projevují nedostatky v chodu firmy.

#### **Nabízené zboží**

Zákazník si vybere z katalogu a dohodne obchod s obchodním referentem. Z pohledu času lze nabízené množství dělit na celoroční a sezónní.

##### **Celoroční:**

- Reklamní předměty s potiskem,
- Textil s potiskem,
- Bannery, tiskoviny, letáky, propagační materiály,
- Polepy aut,
- Klientské akce na klíč.

##### **Sezónní:**

- Nástěnný a stolní kalendář s potiskem,
- Diáře s potiskem či ražbou.



Důležitým prvkem u výrobků jsou jeho dodavatelé. V současné době má firma dostatečné dodavatelské zabezpečení. V případě ztráty některého z dodavatelů dokáže firma rychle reagovat. Jelikož snižování nákladů se přímo odvíjí od nákupu zboží, je tedy logické sledovat nové dodavatele a dělat si jejich interní revizi. Toto ovšem ve firmě není a změna dodavatele je způsobena na úrovni instinktu.

### **Hodnocení stávajících dodavatelů**

Zde je potřeba si dodavatele opět rozdělit na dvě skupiny. První skupina jsou dodavatelé zboží, kteří jak již bylo uvedeno, pocházejí ze zahraničí. Dodavatel by musel hrubě neplnit své závazky, aby firma přestala od něj nakupovat. Firma má malou šanci ovlivnit dodavatele. Velkým problémem je zde jazyková bariéra. Druhá skupina jsou dodavatelé dalšího zpracování. Jsou to soukromé firmy z Ostravska a firma s nimi komunikuje každý den. Tito dodavatelé mohou být firmou velmi ovlivňováni. Většina těchto dodavatelů se snaží firmě vyjít maximálně vstříc.

Obecně platí, že stávající dodavatelé se téměř nehodnotí. Firma je spokojena pokud dodavatel dodržuje termíny dodání a kvalita zboží odpovídá představám firmy.

### **Hodnocení potenciálních dodavatelů**

Jestliže firma je spokojena se stávajícími dodavateli nehledá nové dodavatelské možnosti. Jenže moderní pojetí řízení firmy hovoří, že neustálé sledování okolí firmy a včasná reakce na změny firemního okolí je konkurenční výhodou.

Odpovědnost za sledování potenciálních dodavatelů má Majitel firmy. V oblasti reklamních předmětů se několikrát ročně konají veletrhy s nabízeným zbožím. Právě tato forma prezentace je pro dodavatele nejlepší možnost k získání nových dodavatelských vztahů. Pokud některý z nových dodavatelů Majitele firmy zaujme, sám si zvolí cestu spolupráce. Firma nakoupí vzorky od dodavatele a nabízí je zákazníkům. Jakmile je po zboží poptávka, uzavře se s dodavatelskou firmou smlouva o spolupráci. Tito dodavatelé jsou obvykle ze zahraničí.

### **3.1.8 Požadavky na kvalitu zboží a objednávky**

Jak již bylo řečeno, tak firma je zprostředkovatel zboží. Zákazník ovšem netuší, kde firma zboží nakupuje, takže vnímá, jakoby ho firma vyrobila sama. Z těchto vlastností je jasné, že kvalita zboží musí být dodržena, protože v případě nespokojenosti se zákazník obrátí na firmu, nikoli na dodavatele. Z pohledu zákazníka je firma dodavatel. Čili firma je zodpovědná za kvalitu zboží.

#### **Kontrola kvality zboží**

Kvalita zboží se kontroluje vždy při dodání zboží od dodavatele. Jakmile je zboží dodáno do firmy, tak skladník je nucen zboží zkontrolovat z pohledu správnosti a kvality. Pokud je vše v pořádku následují další aktivity se zbožím. Jakmile je zjištěna závada na došlém zboží, tak je skladník nucen o tom informovat vedoucího produkce, který tuto informaci předá do obchodního oddělení a dále následují kroky vedoucí k dodání správného a kvalitního zboží.

Tento postup je také aplikován při kontrole zboží, které firma obdržela od dodavatele dalšího zpracování. Při dalším zpracování je se zbožím manipulováno a může dojít k jejímu poškození, tudíž by kvalita zboží nebyla pro zákazníka dostačující.

Za kvalitu a správnost zboží vždy odpovídá produkční oddělení. Při jakýchkoli problémech je informován daný obchodní referent a problém se řeší individuálně.

#### **Objednávky zboží**

Objednávání zboží je základní činnost firmy. Bez objednávky není zboží. Opět si musíme objednávkové formuláře rozdělit na dvě části. První je objednávka zboží a druhá část je objednání dalšího zpracování. Jakmile jsou u jednotlivé položky kalkulace vyhotoveny její jednotlivé objednávky, pak lze konstatovat, že splňuje požadavky zákazníka a může být doručena.

Objednávky se vždy tisknou dvakrát a to z důvodu, že jedna bude společně s přílohou přidána ke zboží a druhá bude zaevidována v knize objednávek. Jakmile je objednávka vyhotovená a odsouhlasena jako splněná, změní se její status z nevyhotovené na vyhotovenou. Toto probíhá naprosto jednoduše, v knize objednávek se vyhotovená objednávka přeškrtně.

### **Formulář objednávky zboží**

Objedávka má standardní formu. Vždy obsahuje jméno příslušného dodavatele, číslo objednávky, položky objednávky, počet kusů jednotlivých položek a datum vytvoření objednávky. Toto všechno je vyplňováno do předdefinovaného formuláře programu Microsoft Excell. Následně se daná objednávka pošle dodavateli pomocí emailu. Dodavatel není nucen potvrzovat přijetí objednávky.

*Tabulka č. 3.2: Formulář objednávky zboží*

Dodavatel	Text(20)	číslo kalkulace
Číslo objednávky	Číslo	
Položka objednávky	Text(50)	
Počet kusů	Číslo	
Datum vytvoření	Datum	

### **Formulář objednávky dalšího zpracování**

Tento formulář má také předem danou strukturu. Často se stává, že struktura není striktně dodržována. Obecně platí, že musí být vyplněny údaje jako dodavatel, číslo objednávky, technologie další výroby, položky objednávky, počet kusů, datum vydání objednávky a v tištěné příloze je grafický náhled zboží s přesným umístěním grafiky. To slouží dodavateli k představě, kde má být další zpracování umístěno. Příloha je vytvořena a vytisknuta grafikem a přiložena ke zboží vedoucím produkce či technikem.

Tabulka č. 3.3: Formulář objednávky dalšího zpracování

Dodavatel	Text(20)
Číslo objednávky	Číslo
Název zákazníka	Text(50)
Technologie další výroby	Text(20)
Položka objednávky	Text(50)
Počet kusů	Číslo
Datum vytvoření	Datum
Grafika	Příloha

## 3.2 Návrh racionalizace

Po provedených analýzách je patrné, že firmě naprosto chybí moderní styl vedení, které zahrnuje definování strategie firmy, systému řízení a péče o zaměstnance. Právě tyto oblasti zahrnuje vytvořený návrh.

### 3.2.1 Návrh strategie

Jako první byla na základě rozhovorů s majitelem firmy vytvořena strategie firmy. Pro vytvoření strategie byla použita metoda logického rámce. Tato metoda je založena na přesném postupu realizace. Tento postup byl dodržen a byl aplikován na možnosti firmy. Proto jsou veškeré údaje v tabulce dostupné a ověřitelné.

Tabulka č.3.4 : Logický rámec

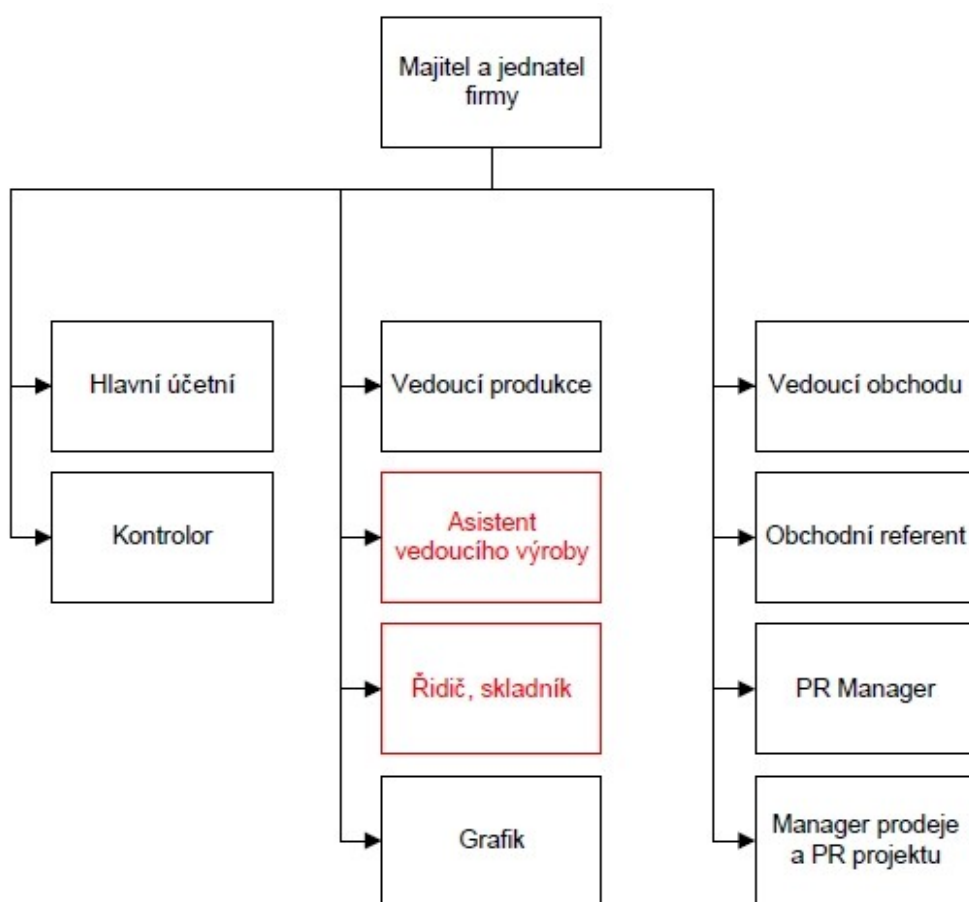
Hlavní cíl	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje ověření indikátorů	
Zlepšení tržní pozice	Zvýšení objemu prostředkovaného zboží	Spokojenost majitele firmy Analýza tržního podílu	
Účel projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje ověření indikátorů	Předpoklady a rizika projektu
+ 15 % ročního obrátu ročně Udržování nákladů Inovace	Menší počet reklamací Větší spokojenost zákazníků Noví zákazníci Rychlejší realizace zakázky	Audit Statistika zakázek Statistika prodeje	Zachování stávajících zákazníků Nově získaní zákazníci Optimalizace řízení firmy Kvalitnější zaměstnanci
Očekávané výsledky projektu	Objektivně ověřitelné indikátory	Zdroje ověření indikátorů	Předpoklady a rizika projektu
Větší výkonnost pracovníků Zlepšení organizace firmy Zvýšení ziskovosti firmy Kontrola nákladů	Zvýšení počtu zákazníků Zvýšení počtu zaměstnanců Udržení či snížení nákladů Zavedení nových <u>prac. postupů</u>	Kniha zakázek Zpětná kontrola zakázek Interní dokumentace postupů	Zapojení veškerého personálu Dodržování postupu změny řízení Využívání všech <u>inf.</u> o dodavatelích Finanční krize
Aktivity projektu	Prostředky/vstupy		Předpoklady a rizika projektu
Optimalizace firemních procesů Sledování a hodnocení dodavatelů Vzdělávání zaměstnanců	Lidské zdroje Dokumentace Finanční zdroje	x	Lidský faktor Nalezení kvalifikačních kurzů Vytvoření dodavatelského přehledu
			Předběžné podmínky a předpoklady projektu
			Zajištění finančních prostředků Podpora managementu Příprava na změnu řízení

### 3.2.2 Návrh zlepšení personální stránky firmy

Dále bylo na základě rozhovorů se zaměstnanci firmy zjištěno, že je potřeba nového pracovníka do produkčního oddělení. Tato potřeba vzešla z produkčního oddělení, kde zaměstnanci si stěžovali, že v určitých fázích roku jsou pod obrovským tlakem došlého zboží. Nelze tento jev vyčítat obchodnímu oddělení, ale je firmě je pět zaměstnanců, kteří se starají o obchod a dva zaměstnanci, kteří se starají o produkci.

Z dalších rozhovorů bylo jako nejlepší řešení vybráno nové personální zajištění produkčního oddělení a zároveň byly nově definovány pracovní náplně pracovníků v produkčním oddělení. Organizační schéma produkčního oddělení by tedy byla následovná.

Obrázek č. 3.6: Nové schéma organizační struktury



Se změnou organizační struktury v produkčním oddělení se mění také náplň práce jednotlivých zaměstnanců. Jde o změnu, kdy některé činnosti jsou předány na nového pracovníka. Pracovní náplně tedy budou následující.

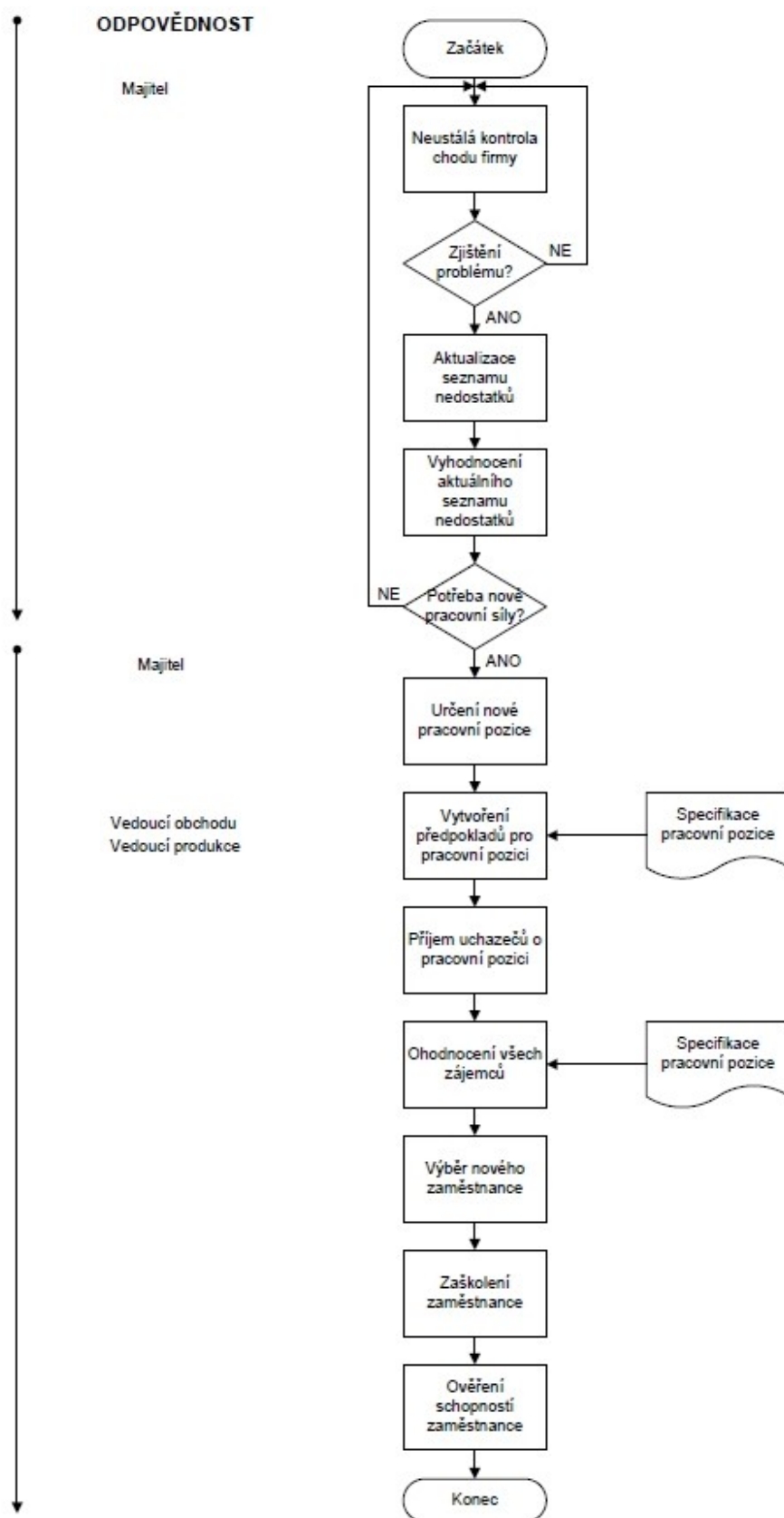
### **Nové specifikace pracovních pozic**

**Asistent vedoucího výroby** odpovídá za zabezpečení dalšího zpracování, které se uskutečňuje v sídle firmy. Jedná se především o nalepování samolepek na kalendáře či obsluha stroje, který digitálně tiskne na předměty potisk. Jeho náplň práce určuje vedoucí produkčního oddělení

**Řidič, skladník** je odpovědný za kontrolu a identifikaci došlého zboží. Jeho hlavní pracovní náplní je zodpovědnost za uskladnění, kompletaci a odvoz zboží zákazníkovi či dodavateli a plné informování vedoucího produkčního oddělení o došlém zboží.

Po zjištění nedostatečného personálního zajištění firmy v produkčním oddělení je nutné uvést, jakým způsobem bude nový pracovník vybrán. Vzhledem k tomu, že se jedná o pracovní pozici řidič, skladník, tak zde není nutnost jakékoli odborné kvalifikace. Proto byl navržen obecný postup pro příjem nového pracovníka na jakoukoli pozici ve firmě. Tento postup bude zahrnut do interních dokumentů firmy a v případě nutnosti se bude uplatňovat.

Obrázek č. 3.7: Schéma výběru nového zaměstnance





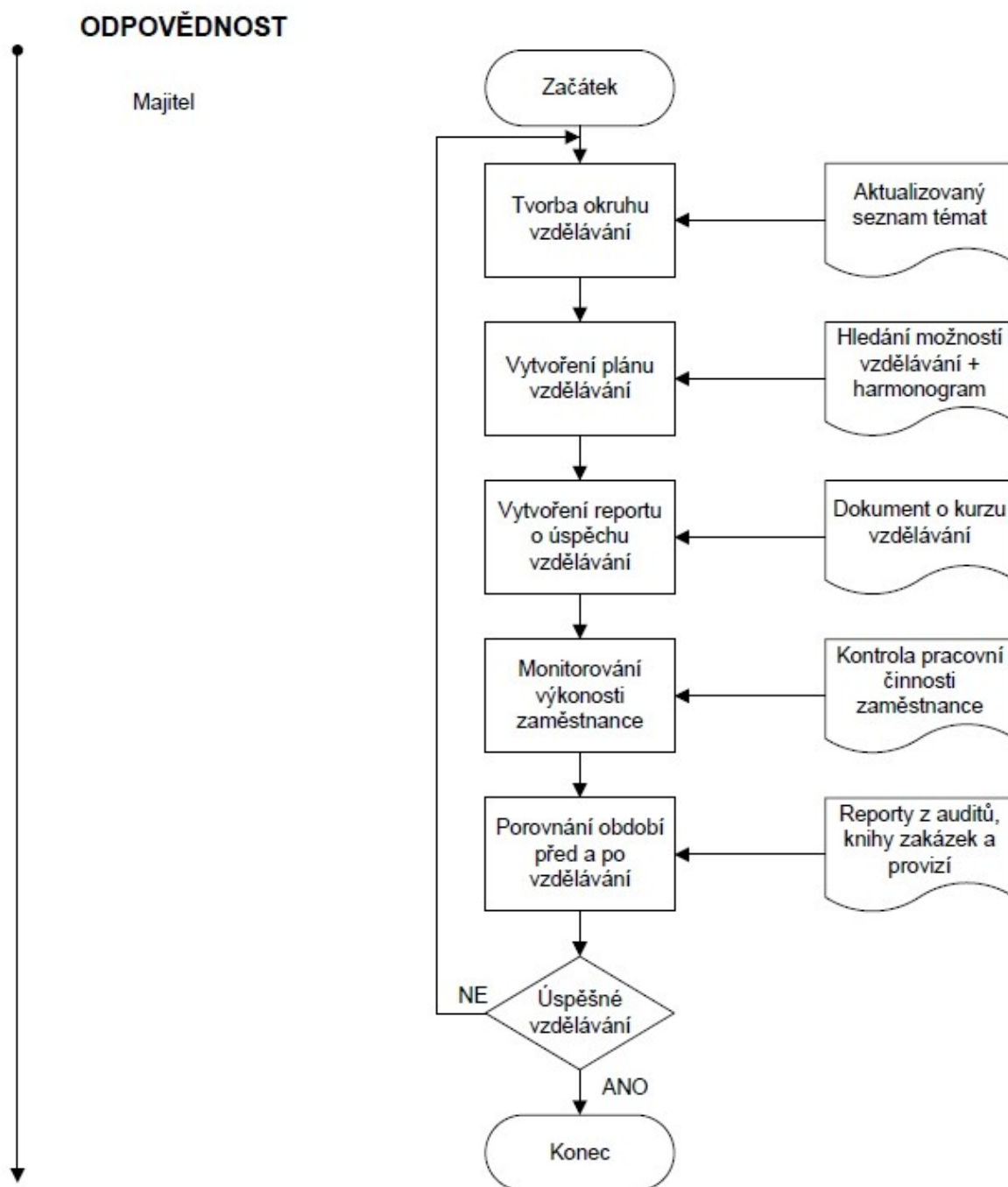
Je ovšem nutné se zamyslet, že v neustále měnícím se prostředí, kde se každou chvíli objevují nové a nové poznatky má obchodní oddělení schopnost interakce s okolím. Právě obchodní oddělení je reprezentant firmy, který výrazně působí na okolí. Je tedy důležité se správně jako firma prezentovat. I tento pohled na problém získání potenciálních zákazníků může zajistit konkurenční výhodu. Proto je nutné zaměstnance neustále školit a zvyšovat jejich pracovní výkon. S výkonnějším pracovníkem se zvedá pravděpodobnost, že firma bude mít lepší pověst. A právě v branži reklamních předmětů je pověst velmi důležitá.

Bylo by ovšem velmi úzkoprsé se soustředit pouze na výkon pracovníka. Nikde není zaručeno, že i vysoce kvalifikovaný zaměstnanec bude výkonnější než jeho méně vzdělaný kolega. Zde hraje faktor motivace. V moderní době je motivace velkým nástrojem pro zvýšení výkonnosti pracovníků.

Motivace jako nástroj pro zvýšení výkonnosti firmy je navrženo stylem zvýšení základní mzdy a přidání osobního ohodnocení, který se k základní mzdě přidá. Dále se motivace dá použít jako kladný faktor na plnění povinností zaměstnance způsobem, že při každotýdenní brainstormingové schůzi nedostane trest za nesplněné povinnosti v podobě obstarávání občerstvení a nápojů na další schůzi.

Druhým způsobem zlepšení výkonnosti pracovníka je zvýšit jeho odbornost a kvalifikaci. Toho lze dosáhnout neustálým zvyšováním jeho kvalifikace. Oblast reklamních předmětů a reklamy obecně je velmi proměnlivá a proto je potřeba sledovat okolí firmy včetně konkurence a zajišťovat zaměstnancům možnost zvýšení svých pracovních dovedností. Jelikož je firma malá a nemá zaměstnance, který se stará o personalistiku je proto nutné, aby toto zajišťoval majitel firmy, který má mít největší snahu o to, aby měl co nejlepší zaměstnance. Průběh zvyšování kvalifikace je tady navržen stylem hledání a zajišťování zvolených odborných kurzů, které vedou zkušení lektoři či specializované agentury. Je proto potřeba sbírat podněty pro zvýšení dovedností a archivovat je. Po následném analyzování a zjištění, že je potřeba zajistit svým zaměstnancům zvýšení odbornosti byl navržen proces zlepšení kvalifikace zaměstnanců, který bude zahrnut do interních dokumentů a bude sloužit jako obecný návod.

Obrázek č. 3.8: Schéma vzdělávání zaměstnanců



Je také důležité sledovat výkonnost zaměstnance po absolvování některého z kurzů a také určování přínosu kurzů pro firmu. Proto byla navržena tabulka, kde jsou uvedeny jednotlivé úrovně hodnocení a jejich aspekty. Po každém absolvování kurzu by měl zaměstnanec odpovědět na jednotlivé otázky a své odpovědi předat majiteli firmy, který je zodpovědnou osobou za tento proces. Je už dále pouze na jeho vyhodnocení, zda-li mělo vzdělávání smysl a přínos pro firmu.

Tabulka č. 3.5: Matice přínosu vzdělávání zaměstnanců

Přínos vzdělávání zaměstnanců	Hodnotitel	Hodnocení vzdělávání	Přínos hodnocení
Hodnocení zvoleného způsobu vzdělávání	Zaměstnanci	Hodnocení spokojenosti z pohledu získaných hodnot, kvality výuky, možnosti využití v praxi a vstřícnosti vyučujícího	Zvýšení kvality výuky Report o kurzu majiteli firmy
Hodnocení získaných schopností a dovedností	Cvičící	Testy, cvičný příklad z praxe	Zapojení zaměstnanců Zkvalitnění příkladů z praxe
Hodnocení přínosu pro firmu	Majitel	Sledování zaměstnanců za určité období, fiktivní poptávka	Lepší výběr kurzů Výkonnější zaměstnanci

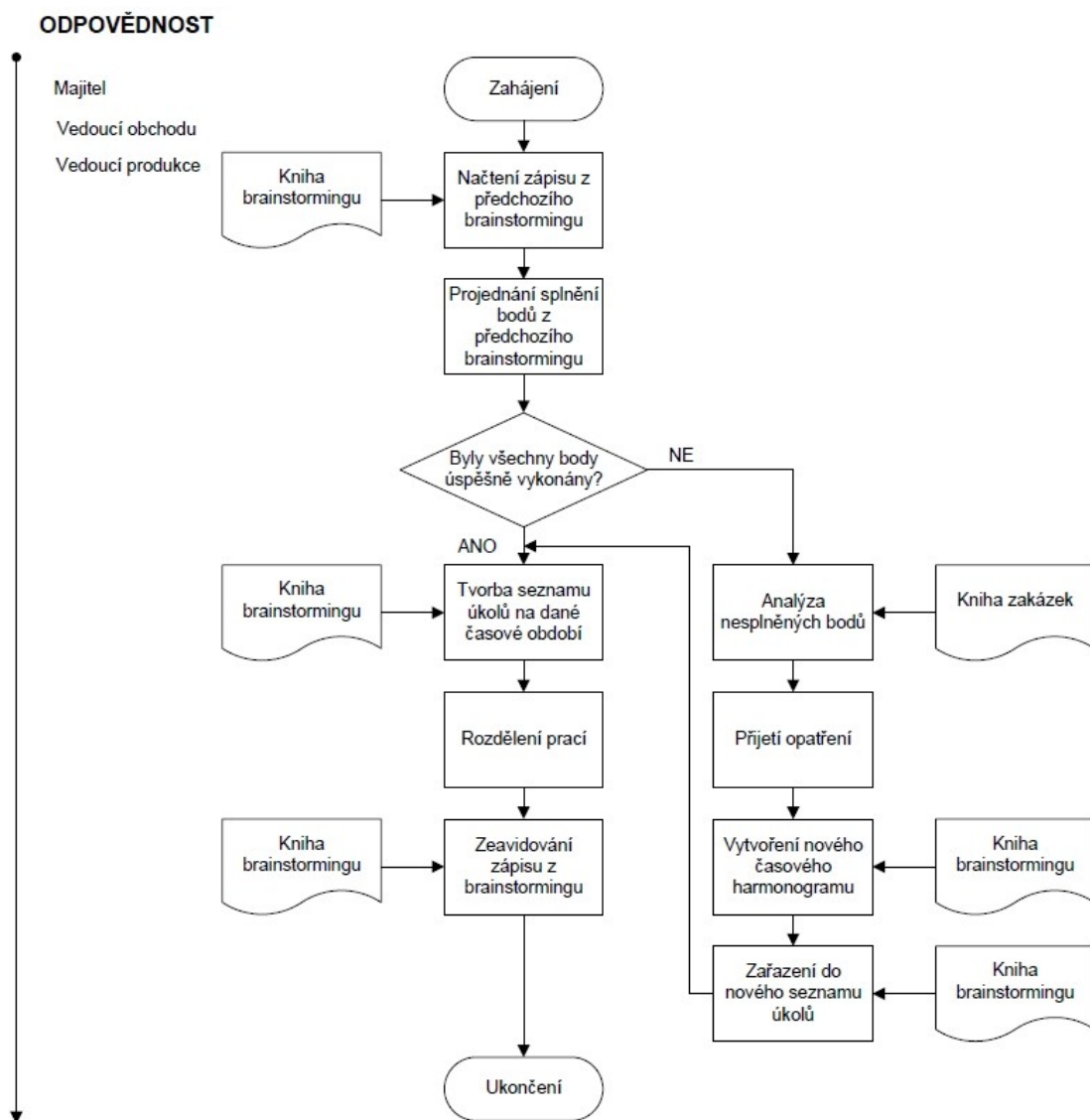
### 3.2.3 Návrh brainstormingu

Jak již bylo uvedeno je firma malá a nemá žádný styl řízení. Výše byla navržena strategie a personalistika. Obě oblasti byly vytvořeny na základě rozhovorů s majitelem firmy, který bude zároveň odpovědnou osobou. Jak ovšem zajistit plynulý chod firmy při reorganizaci firmy? Odpověď je brainstorming. Tato moderní metoda analyzuje, koordinuje a přiřazuje pracovní úkony v daném časovém období.

Následně byl navržen postup brainstormingu a jeho frekvence byla navržena na každé pondělí v týdnu. Ovšem frekvence brainstormingu může být proměnlivá. Hlavním smyslem tohoto myšlenkového cvičení je utřídit si rozvržení práce na následující týden. Jako další užitečný výstup je zaznamenávání nedodržených cílů a jejich zdůvodnění. Z těchto aspektů je patrné, že po delší časové době vyjde na povrch jakýkoli nedostatek, který firmu může nebo již ohrožuje. Tyto nedostatky se můžou dále zkoumat a vyvozovat z nich kroky, které budou vést k jejich redukci či eliminaci.

Každé brainstormingové schůzky se musí zúčastnit majitel firmy, dále vedoucí oddělení a obchodní referenti. Na začátku schůze se určí zapisovatel a následuje navržený postup, který bude také zahrnut do interní dokumentace.

Obrázek č. 3.9: Schéma brainstormingu



## 4 Zhodnocení návrhu

Jelikož je návrh racionalizace řízení firmy hlavní náplní práce je nutné samotný návrh shrnout a zhodnotit jeho přínosy. Práce se zabývá racionalizací malé firmy. U malých firem je obtížné držet se moderních směrů v řízení a tvorbě strategie. Z analýz vnějšího okolí a konkurenčního prostředí bylo zjištěno, že firma nemá možnost vnější vlivy, které na ni působí moc ovlivnit.

Proto bylo nutné zaměřit se na racionalizaci uvnitř firmy. Bylo zapotřebí zjistit současný stav řízení firmy. Metodou řízených rozhovorů se zaměstnanci byl zjištěn současný stav řízení firmy a ve spolupráci s majitelem firmy byly identifikovány tři důležité oblasti, na které byly aplikovány metody racionalizace. Jedná se o oblast vlastní strategie firmy, zjištěného nedostatečného personálního zajištění a řízení a evidence pracovního plánu firmy na dané období.

Jako první byla navržena strategie firmy. Strategie byla navržena podle metody logického rámce ve spolupráci s majitelem firmy. Metoda zahrnuje majitelovy představy o budoucím vývoji firmy, které vychází z momentálních firemních podmínek. Návrh spočíval v ukázce monitorování vývoje firmy a dle potřeby umožňuje přehodnocení firemní strategie.

Stejně jako strategie je pro firmu důležité její personální zajištění. Proto byl navržen univerzální návod přijetí nového zaměstnance. Jako hlavní racionalizací personálního zajištění firmy byl vytvořen návod pro neustálé zdokonalování stávajícího či nového personálu firmy. Tento návod v sobě zahrnuje také osobu, která je za proces zdokonalování zodpovědná.

Jako poslední oblast, na kterou byla aplikována racionalizace je řízení firmy. Z analýzy současného stavu lze vyčíst absence kvalitní organizace práce a její dohledatelnost. Vzhledem k velikosti firmy bylo navrženo řízení pomocí brainstormingu. Bylo navrženo týdenní řízení pracovního plánu, který se archivuje a následně vyhodnocuje. Součástí vyhodnocení je identifikace vzniklých problémů a návrhu jeho řešení.

Hlavním přínosem návrhu strategie je fakt, že firma má již jasný směr. Díky návrhu strategie, která definuje, že firma má cíl zvýšení ročního o 15 %, byl navržen způsob realizace. Realizace plnění strategického plánu leží ve kvalitě a výkonnosti zaměstnanců. Z tohoto důvodu byly navrženy postupy, které by měly zvýšit odbornost a dovednosti zaměstnanců. Návrh počítá, že výkonnější zaměstnanec přivede do firmy nové zákazníky a tudíž zvýší počet zakázek. Součástí návrhu je zajištění plnění realizace nového objemu zakázek. Z analýz bylo patrné, že při zvýšení poptávky začíná mít firma problémy s dodržováním termínů dodání. Z tohoto důvodu byl navržen postup pro přijetí nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr do produkce a rozdělit práci mezi více zaměstnanců. Vzhledem k současnému systému řízení firmy byl navržen systém řízení, který funguje jako brainstormingová sezení. Při těchto sezeních se kontroluje dosažení bodů z minulého sezení, rozděluje práce a tvoří zápis, který slouží jako zpětná kontrola. Veškeré vzniklé problémy se zapisují včetně návrhu jejich prevence či odstranění. Tyto zápisy mohou sloužit jako podklady pro identifikaci možných problémů a mohou se z nich vytvořit obecné postupy pro optimalizaci firemních procesů.

## 5 Závěr

Cílem diplomové práce byl návrh racionalizace řízení firmy. Jako objekt aplikace návrhu racionalizace byla zvolena malá firma DANTER – reklama a potisk s.r.o., která má dlouhou historii a nyní prochází velkou personální změnou. Tato firma sídlí v Ostravě a působí na trhu s reklamními předměty.

Jako hlavní náplní práce byla identifikace oblastí, které by byly vhodné na aplikaci racionalizace. Základním úkolem bylo seznámení se s firmou a zjistit jakým způsobem je v ní prováděna veškerá práce. Na pracovní úkony bylo pohlíženo procesním způsobem a byla zvolena taková úroveň podrobnosti, aby i neznalý čtenář pochopil problematiku v oblasti reklamních předmětů. Proces poznávání probíhal formou konzultací se zaměstnanci, se kterými byly konzultovány jejich pracovní úkony.

Vzhledem k dlouhé historii firmy bylo nutné jako první krok analyzovat její vazby vzhledem k okolí. Jako první byla provedena STEP analýza, na kterou navazovala Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Tyto dvě analýzy slouží u určení postavení firmy na trhu s reklamními předměty a také k identifikaci konkurenčního prostředí a jejich vlivů na firmu. Zjištěné poznatky byly shrnuty ve SWOT analýze s výsledkem, že se firma nachází v silně konkurenčním prostředí, kde není dominantní firma. Dalším důležitým poznatkem je fakt, že kvůli vlastní velikosti a objemu zprostředkovaného zboží je firma v pozici, kdy je plně závislá na dodavatelích, kteří kdykoli můžou sáhnout k neetickému chování. Celkový poznatek je takový, že firma nedokáže ovlivňovat své podnikatelské okolí, ale naopak při určitých podmínkách je silně okolím ovlivňována. Zde tedy nebyla nalezena oblast, která by byla vhodná pro racionalizaci.

Jakmile byla dokončena analýza vnějšího prostředí firmy, musela být vytvořena také vnitřní analýza firmy. Jako předmět vnitřní analýzy byl zvolen proces systému řízení firmy. Tato analýza si kladla za cíl přesně popsat jednotlivé procesy, které ve firmě probíhají. Zdrojem informací o jednotlivých procesech byla jejich identifikace ze strany zaměstnanců. Formou řízeného rozhovoru musel každý zaměstnanec za přítomnosti majitele firmy popsat jednotlivé pracovní postupy, za které je odpovědný. Tyto postupy byly následně graficky a textově analyzovány. Jakmile byl vyhotoven procesní model řízení firmy, bylo ve spolupráci s majitelem firmy identifikováno několik oblastí, na které by se dala aplikovat racionalizace.

Strategie firmy, vytvoření nové pracovní pozice a reorganizace v produkčním oddělení, zvýšení odbornosti a dovedností zaměstnance a uplatnění brainstormingu byly identifikovány a vybrány jako oblasti, které projdou racionalizací. Smyslem vybraných oblastí bylo zlepšit základní procesy ve firmě. Strategie, zaměstnanci a řízení firmy prošlo racionalizací, protože sám majitel si začíná uvědomovat jejich důležitost. Proto byla pomocí metody logického rámce vytvořena strategie firmy, která prošla kontrolou a schvalováním majitele firmy. Dále byly vytvořeny návrhy obecných postupů v personální oblasti (zkvalitnění zaměstnanců a proces výběru nového zaměstnance) a v oblasti systému řízení (postup brainstormingu). Tyto postupy slouží jako obecné návody a měly by být zahrnuty do interní dokumentace firmy.

Cíl práce byl naplněn, protože návrh racionalizace byl aplikován na nejdůležitější firemní procesy, které mají zajistit plnění navrženého strategického plánu. Tyto návrhy by měly sloužit k lepšímu a efektivnějšímu chodu firmy. Důležitým přínosem racionalizace je evidování brainstormingových schůzek, které mají náplň řízení firmy. Tyto schůzky jsou archivovány a jsou v nich obsaženy informace, které může firma využít pro efektivnější firemní chod a zlepšení vlastní organizace práce.

Dalším zjištěným nedostatkem, kterým se práce nezabývala, je absence vnitřního informačního systému a webových stránek firmy.



# Seznam použité literatury

## Knižní publikace

- [1] DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.
- [2] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 31 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [3] PORTER, Michael. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1995. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [4] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2006. 121 s. ISBN 978-80-717-9367-0.
- [5] SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2005. 432 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [6] TVRDÍKOVÁ, M. *Zavádění a inovace informačních systémů ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2000. 116 s. ISBN 80-7169-703-6.
- [7] ZORMANOVÁ, Lucie. *Výukové metody v pedagogice*. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 160 s. ISBN 978-80-247-4100-0.

## Ostatní zdroje

- [8] BAŇAŘOVÁ, Jitka. *Procesy v managementu projektů: Proces*. Ostrava, 2013. Elektronické striptum.
- [9] BAŇAŘOVÁ, Jitka. *Projektové řízení - cvičení: Logický rámec*. Ostrava, 2012. Elektronické striptum.
- [10] Interní údaje DANTER – reklama a potisk s.r.o.
- [11] MORAVCOVÁ, Eva. *Strategický management: Nástroje strategického managementu*. Ostrava, 2013. Elektronické skriptum.

## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25.4.2014



Lukáš Cigán